



DES MODES D'UTILISATION DU BUSINESS PLAN

Aziza LAGUECIR
Professeur
BEM Management School,

Hervé COLAS
Professeur et Directeur de la Recherche
Reims Management School,

**Pôle de recherche *Décision, Management et
Performance***
**CEREBEM, CEntre de REcherche de Bordeaux Ecole de
Management.**
N°119-07, Septembre 2007.

Aziza Laguecir est professeur à BEM Management School.

Elle est Docteur en Sciences de Gestion de L'université Louis Pasteur et du programme doctoral ESSEC. Elle a enseigné comme vacataire à l'EPSCI, l'ESCP-EAP et l'ESSEC et a été professeur associé à Reims Management School. Elle a également été chercheur associé au Groupe IKE/DRUID (Copenhagen Business School and Aalborg University) au Danemark.

Ces travaux de recherche, ainsi que son enseignement portent essentiellement sur les outils de management. Elle travaille sur la conception et l'utilisation des outils de management et leur appropriation. Elle est membre de l'AOM, EGOS, EIASM, l'AFC, l'AIMS et la DFCG.

aziza.laguecir@bordeaux-bs.edu

Hervé Colas est docteur en Science de gestion de l'université Paris-Dauphine, Diplômé d'H.E.C., il a exercé en tant que consultant. Il est professeur à Reims Management School. Il y occupe actuellement la fonction de Directeur de la recherche. Ses recherches portent plus particulièrement sur la créativité entrepreneuriale.

Il est membre du comité exécutif de l'EISB (entrepreneurship Innovation and small business), et membre de l'AIMS (Association internationale de management stratégique), l'AOM (Académie of Management), et l'Académie de l'Entrepreneuriat. Il est également Reviewer pour *Society and Business Review* (Emerald), l'AIMS et l'AOM.

herve.colas@reims-ms.fr <herve.colas@reims-ms.fr>

DES MODES D'UTILISATION DU BUSINESS PLAN

Résumé

L'analyse des mécanismes d'utilisation du Business Plan est généralement fondée sur des cadres théoriques fonctionnalistes. Clarifiant au préalable la notion de Business Plan, cet article propose d'étendre les théories de l'action située (Suchman, 1987 ; Lave, 1988) à la dynamique de cet outil. Partant, nous proposons un modèle interactionniste distinguant l'artefact Business Plan (sa partie stable) et son (ses) utilisation(s) par les entrepreneurs.

Nous mettons en lumière les mécanismes d'appropriation du Business Plan à travers trois situations empiriques. L'identification des conditions d'interaction entre le Business Plan et ses utilisateurs, nous permet de mettre en évidence deux fonctions complémentaires à celle de lieu-dit, celles de lieu-tenance et de lieu commun, en présentant 4 porteurs de projet de création d'entreprise ou d'activité.

Mots clefs : Business Plan, action située, théorie de l'activité, entrepreneur

THE BUSINESS PLAN USAGE(S)

Abstract:

The usage of the Business Plan is generally based on a functionalist approach. Clarifying the Business Plan, this article suggests to extend situated theories (Suchman, 1987; Lave, 1988) to this tool's dynamics. Thus, we suggest an interactionist model distinguishing the artefact of the Business Plan (the stable part) from its usages done by the entrepreneurs. We put into evidence the mechanisms of the Business Plan' appropriation through three empirical situations. The identification of interaction' conditions between Business Plan and its users, lead to highlight some of its functions.

Key words: Business Plan, situated action, cultural historical activity theory, entrepreneur.

INTRODUCTION :

Le Business Plan (BP) est un outil incontournable en matière d'entrepreneuriat (Hills, 1988 ; Honig, 2004 ; Fayolle, 2005), notamment à deux niveaux. Le premier niveau privilégié d'utilisation est celui de la formation au management (Hernandez, 1999a ; Bayad, et al., 2002 ; Saporta & Verstraete, 2002 ; Knoll, et al., 2003), que cette formation soit directement dédiée à l'entrepreneuriat (Fayolle, 2000 ; Katz, 2003), ou encore dans de nombreux MBA (Fayolle, 1999). Parmi les 100 universités américaines les plus importantes, 78 offrent des cours relatifs au Business Plan (Honig, 2004). Le second niveau naturel concerne l'utilisation à des fins de création, de reprise d'entreprise, ou encore de développement de produits et/ou d'activités. Le recours à un BP est très largement encouragé par des investisseurs ou des bailleurs de fonds (Capital-risqueurs, banques, ...) et d'autres acteurs de la création d'entreprise comme les collectivités territoriales, agences pour la création d'entreprise.... Le Business Plan est en quelque sorte devenu « must culturel » indispensable à la réussite d'un projet de création d'entreprise. Le Business Plan est un outil devenu tellement « naturel », qu'il serait impensable de ne pas en rédiger un avant d'entreprendre. Or, quel étonnement à la lecture de l'étude de la *National Federation of Independent Business* menée en 1990 (Bhide, 1994), portant sur 2 994 start-ups : seulement 28 % des fondateurs rédigeraient un plan abouti, 41% n'auraient aucun plan, les autres 31% se contentant de projections financières ou de plans sommaires. Cette étude, renforçant les travaux de Plaschka & Welsh (1989), montre que plus les créateurs passent de temps sur l'analyse, la réflexion et la planification, moins ils ont de chances de passer le cap des trois premières années comparé à leurs homologues n'ayant pas eu recours à de tels outils de planification. Il semble donc que la planification limite la flexibilité et par là même, la saisie d'opportunités. Selon cette étude, l'analyse inhérente au travail de préparation du BP retarderait le projet. Ce retard dommageable à la réussite de celui-ci, provoquerait l'abandon d'idées identifiées comme problématiques. Ces résultats, soulignés par Mintzberg et al. (2005), nous mènent au paradoxe suivant : comment comprendre que le Business Plan serve de pierre angulaire en entrepreneuriat, alors que dans les faits son utilité réelle n'est pas réellement démontrée. L'objectif de cet article est de **nous interroger sur les fonctions du Business Plan, les usages et les sens qu'il peut prendre pour les entrepreneurs, en le regardant à travers sa dynamique d'appropriation par celui qui devrait en être le principal utilisateur : l'entrepreneur.** Après avoir défini le Business Plan, nous présentons les limites des cadres théoriques fonctionnalistes sur lesquels reposent de nombreux travaux relatifs à l'analyse des mécanismes d'utilisation du Business Plan. Nous reprenons ensuite, les développements des théories de l'action située (Suchman, 1987 ; Lave, 1988) et nous les étendons à la dynamique du Business Plan en proposant un modèle interactionniste distinguant l'artefact Business Plan (sa partie stable) de son (ses) utilisation(s) par les entrepreneurs. Ce modèle orienté sur les pratiques, permet de rendre compte de la diversité des pratiques et d'expliquer, dans une certaine mesure, le paradoxe précédemment évoqué. Les mécanismes d'appropriation lors de l'utilisation du Business Plan sont étudiés à l'aune de trois situations empiriques, dans lesquelles nous avons observé différentes configurations d'utilisation. L'analyse de ces configurations d'utilisation fait ressortir trois fonctions principales du Business Plan, fonctions que nous avons appelées « Lieu ». Ces trois fonctions sont « le lieu-dit », le « lieu-tenant » et le lieu commun. L'activation de ces fonctions paraît dépendre de deux facteurs : le statut de l'utilisateur et la nature de son activité objectivée.

1. LE BUSINESS PLAN D'UN POINT DE VUE FONCTIONNALISTE

1.1. *Qu'est-ce qu'un Business Plan ?*

Selon les ouvrages traditionnels d'entrepreneuriat, un Business Plan est « *un document qui porte à la compréhension, destiné à aider l'entrepreneur dans son analyse du marché et dans la planification d'une stratégie. Dans le cas d'une création d'entreprise, le Business Plan permettrait d'éviter à l'entrepreneur des erreurs très coûteuses. Au-delà, le Business Plan en tant que document de prévision est nécessaire pour obtenir des financements. Les banques et les capital-risqueurs ont besoin d'un Business Plan pour prendre leurs décisions d'investissement. Un Business Plan bien écrit fournit la preuve de la capacité de l'entrepreneur à planifier et à gérer une entreprise.*» (Lambing & Kuehl 2003, p. 143).

Nous parlerons de BP dès que nous serons en présence d'un document synthétique présentant l'activité d'une entreprise et la stratégie de celle-ci lors d'une création, reprise ou croissance d'entreprise. Ce document reprend les éléments essentiels permettant son évaluation. Le Business Plan a pour objectif la présentation de l'état présumé futur du projet aux investisseurs, en intégrant tous les aspects : produits ou services, le marché, la concurrence, la politique commerciale, la politique marketing, la politique de communication, les échéances et la planification, les axes de développement, les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires. Le Business Plan permet de structurer le projet, de mettre en place des objectifs et de montrer la logique d'entreprise, lui constituant une ligne directrice pour son développement. (Fayolle, 2004 ; Honig, 2004). Le BP est un mode de mise en relation transversale des différents champs "techniques" du management (marketing, finance, stratégie,...). Il permet également aux tiers (banquiers, associés, premiers salariés, clients, fournisseurs, investisseurs, proches...) d'évaluer le plan de financement et les capacités des gestionnaires, d'apprécier le professionnalisme et la clarté d'un projet, et de minimiser les risques, de soutenir le projet, de mieux le comprendre dans sa globalité.

Le contenu d'un Business Plan est plus ou moins stable. On y retrouve très fréquemment deux parties distinctes (Lambing & Kuehl 2003; De Thomas & Frendeberger, 1995). La première partie présente succinctement le contenu général du projet de création d'entreprise. Cette présentation générale du projet détaille les aspects marketing et stratégique. La seconde partie dite financière correspond, quant à elle, à un modèle économique prévisionnel qui comprend les différents éléments de synthèse financière ; c'est-à-dire : le compte de résultat et le bilan prévisionnels, les tableaux de financement et de flux de trésorerie. Notre attention se porte essentiellement sur cette partie. En effet, la dimension quantitative de la partie financière lui confère un statut de rationalité de fait, même s'il s'agit plutôt d'une pseudo-rationalité. Les acteurs de la création d'entreprise prêtent généralement davantage de rationalité à la partie financière "dure", qu'à la partie stratégique "molle".

1.2. *Le BP un modèle d'action rationnel(le)*

Les BP ont été initialement promus et diffusés par des cabinets de consultants tels que Ernst & Young (Siegel, Ford, & Bornstein, 1993) en sponsorisant notamment des compétitions et à travers leurs publications. Les plus grandes universités américaines (Top 10) se rencontraient au sein de ces compétitions, les conduisant à adopter le BP et même à monter leur propre compétition (Honig, 2004). Alors que les études tendent à montrer

l'inutilité réelle du BP pour les entrepreneurs, les formateurs continuent de l'utiliser pleinement. Ce paradoxe semble trouver sa source dans deux faisceaux d'éléments :

- Le premier faisceau est relatif aux communautés impliquées dans la dynamique du Business Plan. Ces communautés se composent de deux groupes. Un premier groupe comprend les formateurs, les investisseurs et les membres des services économiques de collectivités publiques notamment locales. Le second groupe correspond aux porteurs de projet. Des divergences apparaissent, notamment et surtout, entre les formateurs et les porteurs de projets. Ces deux communautés divergent évidemment par leur activité, leur environnement et leurs objectifs. Le BP est largement plébiscité par les formateurs en entrepreneuriat pour trois raisons principales. Tout d'abord, de nombreux enseignants en entrepreneuriat ont été formés ou sont issus du regroupement disciplinaire « Stratégie », et sont ainsi porteurs de représentations et de valeurs dont notamment la croyance à l'importance de la planification (Armstrong, 1982 ; Honig, 2004). Ensuite, si le BP est tant répandu dans les formations, c'est également parce qu'il offre un modèle tangible, facilitant l'apprentissage des étudiants et leur évaluation (Honig, 2004). Enfin, il fournit une vision du projet comme un processus linéaire, alors que les porteurs de projets ont pour principal objectif de mener à terme leur projet dans un environnement fondamentalement instable et que leur projet est loin d'être un processus linéaire.

- Le second faisceau du paradoxe réside dans les fonctionnalités généralement attribuées au Business Plan. Le Business Plan ne sert-il à rien ou ne sert-il pas à ce à quoi *on le croit* destiné ? Nous étudions donc maintenant les fonctions attendues du Business Plan. Le BP correspond à une représentation formalisée d'un projet. Il sert à décrire, quantifier et planifier le déploiement d'une stratégie de création ou de reprise d'entreprise (Saporta & Verstraete, 2006). A ce titre, il s'inscrit dans un paradigme rationaliste (fondé sur des modèles mathématiques d'aide à la prise de décisions), qui comprend les cadres déterministes et cognitivistes (Lorino, 2002). Dans un cadre déterministe, le BP est considéré comme une représentation objective de l'environnement et ses fonctions sont stables et déterminées, le tout dans un univers considéré comme déterministe ou au mieux probabilisé. D'un point de vue cognitiviste, le BP est une représentation synthétique du même environnement dès lors que l'on se place dans un cadre de rationalité limitée (Simon, 1969). Le BP joue alors le rôle de prothèse cognitive du créateur d'entreprise. Ces différents courants amènent à considérer le Business Plan comme une représentation pertinente et "vraie" du réel (quoique synthétique du point de vue cognitiviste). Déterminé par les données "réelles" de l'activité, il produit de façon prédictible et déterministe des conséquences pratiques, notamment sur les décisions des acteurs en présence (créateurs, investisseurs...). Dans une telle perspective, le BP peut être considéré comme "*une image fidèle et objectivée des attributs économiques*" (Lorino, 2002, p.6) de l'activité future de l'entreprise en création. L'efficacité de cet outil dépend alors de son exactitude. Le Business Plan peut être également considéré comme un outil incarnant l'activité de collecte et de synthèse d'informations pertinentes. Ainsi, il devrait à travers une réduction de l'incertitude, permettre un processus de prise de décisions plus fiable (Hax & Majluf, 1984). Or, selon de nombreux ouvrages fondateurs (Timmons, 1980 ; Fry & Stoner, 1985 ; Rich & Gumpert, 1985 ; West, 1988 ; Ames, 1989 ; Hisrich & Peters, 1989), la marche à suivre lors de l'élaboration d'un BP conduit l'entrepreneur à couvrir un nombre allant de 13 à 200 points essentiels (selon les contextes) de son projet futur. Ces points recouvrent les activités opérationnelles, incluant autant les prévisions des ventes, que le cadre analytique et stratégique (Robinson, 1979). Il est évident que le nombre important d'éléments à prévoir rend l'exactitude du BP plus qu'incertaine, de même que la prise en compte de ces éléments en rend la synthèse (ou l'économie d'attention pour parler comme Simon) particulièrement délicate.

Si d'un point de vue rationaliste, le BP est un modèle d'action rationnel, efficace, à suivre à la lettre, il semblerait qu'il ne soit pas utilisé en tant que tel. Loin de revêtir la forme d'un

fil d'Ariane d'une création d'entreprise génératrice d'une très grande incertitude, le Business Plan n'est peut-être qu'une représentation du vraisemblable caressant le réel dans le sens de la *doxa*. Les théories rationalistes (déterministes et cognitivistes) ne permettent pas de rendre compte du paradoxe précédemment présenté, de l'ubiquité du BP dans l'enseignement et dans la pratique mais également de la grande diversité des pratiques rencontrées. Sa popularité et sa diffusion quasi universelle (malgré des données empiriques mitigées) suggèrent que le BP et son enseignement tiennent davantage du rite que du modèle d'action rationnel efficace (Meyer & Rowan, 1977), et plus particulièrement dans le cas de création d'entreprise. L'analyse de cette dimension rituelle nécessite de réintroduire les individus et la notion d'interprétation (Daft & Weick, 1984), évacués par les théories rationalistes, dans la dynamique de création d'entreprise. Cette réintroduction nous plonge au cœur d'une rhétorique complexe, celle que l'entrepreneur mène auprès des différents investisseurs privés, des acteurs institutionnels de l'investissement (collectivités) et auprès de lui-même.

2. LE BUSINESS PLAN : UN OUTIL SITUÉ

Des auteurs comme Suchman (1987) remettent en cause l'hypothèse fondamentale des cadres rationalistes, selon laquelle l'homme est un système symbolique de traitement de l'information. Cette hypothèse est fondée sur la possible séparation de la cognition et de l'action, et sur une vision mécaniste de la cognition. Comme alternative, Suchman propose l'hypothèse de la cognition ou de l'action située. L'action située n'est pas le résultat de raisonnements conscients mais plutôt d'adaptations locales (Hutchins, 1991). Nous présentons d'abord le cadre théorique situé, pour l'étendre ensuite au Business Plan. Puis nous proposons un modèle interactionniste de la dynamique du BP permettant d'appréhender les fonctions de celui-ci.

2.1. Une théorie de l'outil situé

L'approche de l'action située ou orientée pratique, (Lave, 1988 ; Hutchins, 1995 ; Orr, 1996) a été étendue à la technologie (Orlikowski, 1992) et aux outils de gestion (Lorino, 2002). Cette approche repose sur un cadre théorique précis : la théorie de l'activité également appelée « Cultural Historical Activity Theory », initiée par les travaux de Vygotsky (1934) et largement étendue et développée depuis (Suchman, 1987 ; Cole, 1996 ; Engestrom, 2000). La théorie de l'activité est une théorie transversale qui étudie l'homme en tant qu'acteur situé dans un contexte socioculturel et historique. Elle repose sur le principe suivant : les individus et les artefacts se construisent mutuellement, et ce dans une relation interactive, avec un environnement physique et social (Cole, 1996). Dans ce cadre théorique la relation entre les acteurs et l'environnement est *médiatisée par des outils* physiques, symboliques et cognitifs. Contrairement à la psychologie cognitive, qui se concentre sur l'étude de l'individu comme entité isolée, l'unité d'analyse de cette théorie est l'**activité humaine**. La médiation implique un double processus d'interaction liant individus et outils au sein d'un contexte. L'activité est donc composée des éléments suivants : (i) **un sujet** un individu inséré socialement, engagé dans une activité ; (ii) **un objectif** porté par le sujet et qui motive ainsi l'activité, en l'orientant ; (iii) **des outils** dont l'utilisation médiatisent l'activité. Les outils structurent alors la modalité d'interaction entre l'individu et son environnement (Wertsch, 1981).

Dans toute activité humaine, on peut opérer la distinction suivante : d'un côté les formes objectives et de l'autre côté, les interprétations subjectives que les individus en ont (Lave, 1988). Orlikowski (2000) précise que nous confondons souvent ces deux aspects à propos de la technologie. Les outils de gestion ne font pas exception. Le Business Plan emporte

donc une **entité relativement stable** et identifiable, des propriétés matérielles et culturelles qui transcendent l'expérience individuelle et les situations particulières (le document et la structure de son contenu, plus particulièrement la projection financière). Cette partie est qualifiée **d'artefact**. D'autre part, les interprétations que les individus en ont, s'incarnent dans son **utilisation**. Cette utilisation implique une expérientiation différente selon les individus et selon les situations (Rabardel, 1995 ; Orlikowski, 2000). L'utilisation de l'artefact n'existe que dans la pratique, dans une activité objectivée de création, au sein de laquelle il devient moyen mis en œuvre pour l'action. La notion d'utilisation située signifie que l'utilisateur *enacte* (Weick, 1979) l'artefact Business Plan. Cette activation dépend alors du contexte d'utilisation, de l'expérience de l'utilisateur, de ses interprétations et de son objectif. Elle dépend également de l'affordance du BP. L'*affordance* se réfère aux propriétés perçues, actuelles et potentielles de la partie stable du BP, principalement les propriétés qui déterminent la manière dont il peut-être utilisé (Pea, 1993). L'affordance correspond à l'ensemble des dispositions du Business Plan dont certaines seulement sont activées lorsqu'il s'inscrit dans des pratiques.

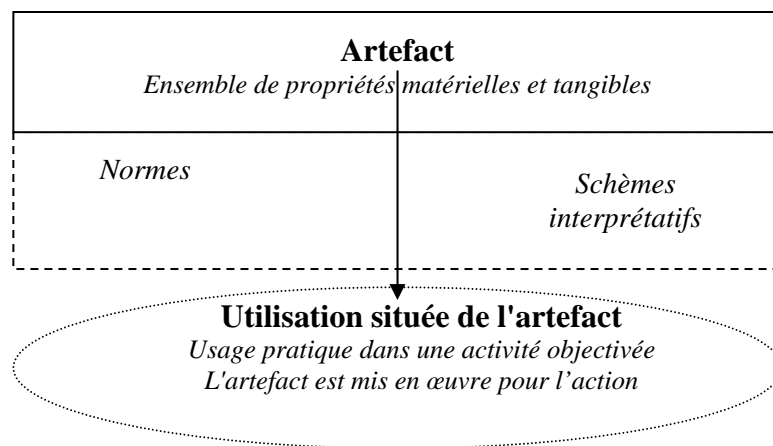


Figure 1 : Artefact et utilisation située

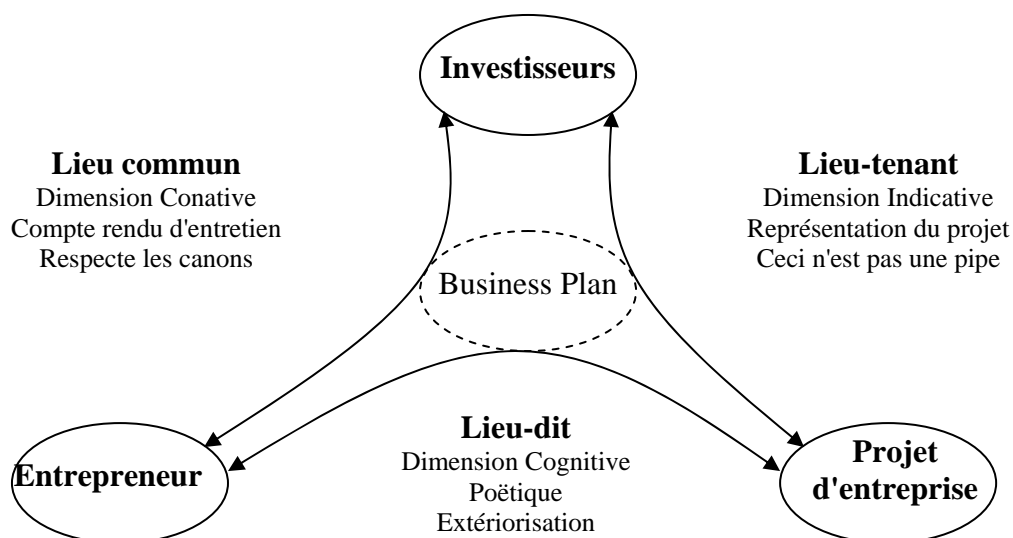
Les particularités du Business Plan résident dans la nature des utilisateurs impliqués et de l'activité en question. L'activité d'implication du Business Plan création, reprise ou développement d'entreprise, sont marquées par l'incertitude. L'utilisateur peut alors être un entrepreneur aussi bien qu'un investisseur. Cependant, on peut considérer que si l'investisseur utilise le Business Plan comme un outil d'évaluation, l'utilisateur premier est le créateur, dans la mesure où c'est celui qui en est l'auteur. Nous choisissons de nous concentrer sur l'entrepreneur en tant qu'utilisateur au sein de la relation entre l'entrepreneur et le BP. Pourtant, cet entrepreneur ne peut pas être considéré comme "*isolé*", pour les raisons suivantes. Tout d'abord, l'entrepreneur peut entretenir une relation d'affaires avec l'investisseur, dans le cas d'une levée de fonds. Ensuite, dans l'absence de levée de fonds, il fait partie d'une communauté sociale et professionnelle. Il dispose ou non de notions et de concepts, de management ou techniques... Il n'est plus ce "*héros isolé*" schumpétérien mais un individu socialement, physiquement, historiquement inséré (Lave, 1991 ; Werstch, 1991).

Lorsqu'un utilisateur choisit d'utiliser un Business Plan, il se l'approprie. L'utilisateur peut alors l'utiliser d'une manière inattendue pour les communautés qui portent habituellement le BP, tels que les investisseurs, les collectivités territoriales ou les Business School. L'utilisateur ne suit pas une procédure ou un plan, il est toujours en train de réinterpréter la

situation de manière dynamique et fonde ses comportements en fonction de ces interprétations et de leurs évolutions (Suchman, 1987). Il est toujours dans une boucle réciproque d'interprétation, utilisant les instructions pour faire sens de l'environnement et l'environnement pour faire sens des instructions. Le BP et l'individu sont dans une relation d'influence réciproque. L'utilisateur active un ensemble de propriétés du BP, ce qui structure leur interaction toujours en progression (ongoing) avec cet outil. L'interaction avec cet outil est récursive : dans la pratique, l'utilisateur donne forme au Business Plan qui lui-même donne forme à son utilisation. L'utilisation du Business Plan n'est donc pas externe ou indépendante à l'action humaine - il n'y a pas d'utilisations "normales" dans l'absolu. Les différentes configurations d'utilisation sont plutôt des "virtualités émergentes" (Orlikowski, 2000) de l'interaction utilisateur/BP. Le Business Plan *en usage* correspond donc à un processus d'*enactment* (Weick, 1995). Ceci permet une meilleure appréhension du rôle constitutif des pratiques sociales dans l'utilisation profondément sociale et en progression du BP.

2.2. Les différents « lieux » du Business Plan pour un entrepreneur :

Le Business Plan peut jouer plusieurs rôles, selon les fonctions activées (dans le sens d'*enactées*) par le créateur. Nous avons choisi d'utiliser la notion de *Lieu* pour rendre compte de ces différents rôles. Dans la rhétorique aristotélicienne, le Lieu est un réservoir à idées, un "paquet" de sens qui peut s'appliquer dans différents cas. Ainsi, le BP peut revêtir, tour à tour, les rôles de "**Lieu-dit**", de "**Lieu-tenant**" et de "**Lieu commun**". Le BP est un objet d'intermédiation (Avenier, 2000) entre le projet, le créateur et les investisseurs. La dynamique de la création d'entreprise peut alors être représentée par un triptyque médiatisé par le Business Plan.



Le Business Plan comme Lieu-dit

Tout d'abord, le BP est un *Lieu dit*¹. Un Lieu-dit est un lieu, repéré, distingué dans une commune, sans réelle existence officielle. Le BP "fait dire" le projet, il le nomme et pour ainsi dire le crée si la création est l'instauration d'un ordre, d'une séparation des éléments de chaos comme nous le rappelle le récit de la Genèse. Il a une fonction cognitive de

structuration du projet dans l'esprit de l'entrepreneur (Knoll & al. 2003) dans un cadre général de désordre lié au projet et à son évolution (Verstraete, 1999 ; Schmitt, 2000). Cette structuration organise le projet, en séparant et reliant les divers éléments économiques, les précisant les uns par rapport aux autres. Le créateur met alors de l'ordre dans son projet et lui donne du sens. Il s'agit, ici, d'un phénomène d'extériorisation : le créateur en construisant le BP se sépare de son projet et lui donne ainsi naissance. L'extériorisation renvoie à des mécanismes de formation. En extériorisant son projet, le créateur lui permet de prendre formes lui donnant ainsi un sens. Ce phénomène d'extériorisation correspond à ce que Bourdieu décrit : "*Il n'est pas d'agent social qui ne prétende, dans la mesure de ses moyens, à ce pouvoir de nommer et de faire le monde en le nommant...*" (1991, p. 100). Le porteur de projet crée son projet en le nommant, en le séparant de lui-même, à travers le Business Plan (Oakes et al., 1998). L'entrepreneur s'imprègne de la structure du BP autant qu'il la façonne en retour, c'est en ce sens qu'on pourrait le qualifier d'accoucheur de talent. En effet, les méthodologies de rédaction de Business Plan sont de vastes machines à produire du texte en posant des listes de questions à l'entrepreneur et auquel il doit répondre dans son Business Plan. L'entrepreneur devient le narrateur de l'histoire de son entreprise à lui-même mais également à un auditeur-investisseur. Le BP est le prétexte d'une conversation à vocation de conversion (convaincre). Il est également un compte rendu d'entretien *ex ante* avec des investisseurs puisqu'il vaut engagement du porteur du projet.

Le Business Plan comme lieu-tenant

Le Business Plan *tient lieu* du projet, notamment auprès des investisseurs. C'est ce que souligne Fayolle (2004), en lui attribuant une fonction première de représentation, de support, une sorte de carte de visite du projet. Il est *Lieu-tenant* du projet, en tant que mode de représentation du futur.



Figure 3

"Ceci n'est pas une pipe", puisqu'il s'agit d'une représentation d'une pipe. Le Business Plan n'est pas un projet, il ne s'identifie pas à la future entreprise. Il ne s'agit pas ici d'une fonction de représentation objective, réplique exacte et complète d'une réalité objective du projet, il s'agit d'une projection du vraisemblable quant au futur. Mais en même temps, cette fonction de *Lieu-tenance* souligne bien le fait de *re-présenter*, c'est-à-dire que le projet est absent. On comprend mieux le paradoxe : s'occuper du Business Plan n'est pas s'occuper du projet lui-même. Introduire la vraisemblance quant au futur fait le lien avec la notion de *Lieu commun*, notion directement issue de la tradition rhétorique.

On retrouve dans la littérature des approches institutionnelles (DiMaggio & Powell, 1983), une analyse empirique de Honig and Karlsson (2004) expliquant l'ubiquité du BP portée par les instituts de formation à l'entrepreneuriat, les institutions publiques et privés et les investisseurs. Ces auteurs ont mis en évidence les éléments de l'isomorphisme

coercitif, mimétique et normatif influençant les entrepreneurs dans l'élaboration des BP (Honig, 2004 ; Meyer et Rowan, 1991 ; Oakes et al., 1998). Le BP est si diffusé et présent dans les esprits, que dès qu'un entrepreneur annonce son intention de créer une entreprise, son entourage proche, comme les investisseurs et autres acteurs institutionnels, lui demandent où en est son Business Plan. Dans nos expériences d'enseignants d'entrepreneuriat en MBA, nous avons eu l'occasion de rencontrer des situations où l'entrepreneur se fonde sur le BP pour décrire l'avancement de son projet. Ainsi, à une étudiante en formation continue à laquelle nous demandions où en était son projet de création d'entreprise (un projet de distribution en gros de produits esthétiques "bio"), elle nous répondait que son projet était *très* avancé puisqu'elle venait de finir son Business Plan... L'élaboration d'un Business Plan provoque une aura de formalité et consiste en un élément indispensable au créateur qui désire être pris au sérieux (Oakes et al., 1998 ; Honig, 2004).

Le Business Plan comme Lieu commun

Enfin le BP peut se regarder comme un *Lieu commun*. Le *Lieu commun* désigne le partage de sens par tous ceux qui forment la communauté (pour notamment des investisseurs ou des bailleurs de fonds, des banquiers, ou encore les pouvoirs publics). Les lieux communs fournissent des procédures, des catégories formelles de l'argumentation. Le BP pour permettre une levée de fonds ou l'attribution de subvention doit suivre la doxa managériale ou entrepreneuriale, c'est-à-dire véhiculer des idées communément partagées. La *doxa* désigne l'ensemble des opinions, des croyances figées et des modèles généralement admis comme normaux, et donc dominants, au sein de certains milieux ou d'une société à un moment donné. Le BP se doit de respecter le "bon sens" qui est fait de l'acceptation et de l'affirmation répétée de ces lieux communs (Cauquelin, 1999). La doxa managériale enjoint un certain nombre de représentations (un compte de résultat sur 3 ans, un bilan parfois, un tableau de financement...). Le BP se caractérise aussi bien par son manque d'originalité que par sa vocation à être partagé ; qu'il soit une pensée de convenance va naturellement de pair avec sa diffusion au sein des représentations collectives et des schémas culturels (Oakes et al., 1998). Le *Lieu commun* se fait lien social. D'après Bhide, alors qu'ils demandent l'établissement d'un BP, les investisseurs avouent lors d'entretiens informels, (1994) que bien souvent soit le Business Plan est construit après la décision d'investissement, soit il n'est pas significatif dans la décision finale d'investissement. De fait, le BP ne joue pas le rôle du modèle d'action rationnel aidant à la prise de décision, qu'on lui prête mais il emporte une dimension communautaire : Le BP joue le rôle de "common language" pour reprendre les termes de Oakes et al., (1998), expliquant : "...speak to people in a language that they understand" (p. 276). Le porteur de projet se soumet aux modèles conventionnels : il entre dans la communauté car la communauté le reconnaît. Pour un exemple de doxa en matière de Business Plan voir *Writing a convincing Business Plan*, De Thomas A. et Frendeberger W. (1995), Baron's business library. **Le BP produit des interprétations qui manifestent ainsi l'appartenance à un collectif.** Le *Lieu commun* est conatif : il enjoint de suivre un certain nombre de procédures et de répondre ou de savoir répondre aux questions posées en liste et classées par thématique (le marché, les aspects financiers, la concurrence). *Lieu commun*, le Business Plan l'est également par le respect des canons notamment financiers (le respect des règles de capitaux permanents, de certains ratios de gestion,..). Il devient un véritable lieu d'académisme managérial, sans réelle créativité.

Les situations empiriques que nous présentons maintenant nous permettent d'étudier la manière dont les créateurs, dans la pratique, en interagissant avec le Business Plan, activent ces lieux émergents et situés du BP.

3. LES ETUDES DE CAS

3.1. Méthodologie de recherche

Notre étude de 3 cas de création d'entreprise en 2005 se propose d'être à la fois critique et illustrative (Hamel et *al.*, 1993). Ces situations sont présentées sous forme de récits (Orr, 1996 ; Lorino, 2005). Nous pensons, à l'instar de Pentland (1999), que de "bonnes histoires" et un "bon construit" théorique se construisent et se renforcent mutuellement. Ces cas ont été sélectionnés au sein d'un panel de cas que nous connaissons bien (par relations personnelles dans les cas de Marthe, Eric et Marie, et d'un travail en collaboration dans une mission de conseil dans le cas de Bruno). Cette proximité nous a permis d'échapper au discours conventionnel quant à l'utilisation dans les faits des Business Plans. Nous avons naturellement conduit des entretiens semi-directifs approfondis avec ces entrepreneurs, que nous avons complétés d'entretiens avec d'autres personnes impliquées dans la création (proche, co-créateur, investisseurs, ou salariés). Nous avons pu bénéficier d'accès à des sources d'informations complémentaires de nature privée (biographie, expériences personnelles et professionnelles). Nous avons consulté également des documents tels que le dossier de Business Plan, et les comptes annuels. Ces cas mettent en évidence que le Business Plan n'est pas seulement utilisé comme *Lieu dit*, c'est à dire un document synthétique de planification et de quantification du déploiement stratégique mais qu'il est sujet à détournement d'usage généralement attendu, devenant *Lieu-tenant et Lieu commun*.

3.2. Présentation et Analyse des situations empiriques

Cas de Marthe et Eric :

Il s'agit de la création d'une entreprise d'affûtage d'outils industriels par Marthe et son associé Eric en 2001, une première création. Marthe est diplômée de gestion (master de gestion), Eric, lui est titulaire d'un BTS de maintenance automobile. Ce projet est né à l'issue des études de Marthe, sur une idée d'Eric. Lorsque celui-ci travaillait dans une entreprise du secteur agro-alimentaire, il s'est rendu compte que l'on envoyait à l'étranger les outils utilisés en production, pour qu'ils soient affutés. Marthe travaillait alors dans une entreprise de fabrication de pièces de meubles. Elle avait accès aux factures des affûteurs et s'est rendu compte du volume d'affaires généré dans ce secteur. Après s'être renseignée auprès de fournisseurs de machine à affuter, elle fit une offre de prestation de services similaires à son entreprise d'origine. Celle-ci a répondu favorablement. Elle put donc démarrer son activité avec un certain volant d'affaires. Ses questions furent alors : quel statut juridique, comment demander des prêts, quelles subventions et quelle formation technique suivre, bref des questions classiques de l'entrepreneuriat. Eric quitta alors son poste, pour se former chez le fournisseur de machine, cette formation faisant partie du prix d'achat (de l'ordre de 300 K€). Ils se sont donc lancés dans l'aventure bien avant de faire un Business Plan abouti, puisqu'ils avaient un volant d'affaires suffisant. Marthe déclare que si son cursus lui "*... a appris à utiliser les outils financiers*", ils n'ont pourtant "*... pas décidé de se lancer dans l'affaire à partir d'un Business Plan, on a simplement regardé les marges et le retour sur investissements*". Selon Marthe, le Business Plan est devenu une nécessité lorsqu'ils ont entamé les démarches d'obtention de prêts et de subvention. Marthe et Eric l'ont d'abord vécu comme une contrainte, puisqu'ils durent respecter les standards des banques. Par ailleurs, la Région leur avait fourni une structure à suivre : des tableaux financiers à remplir sur 3 ans. Selon Marthe la contrainte la plus difficile résidait dans la projection sur trois ans et elle souligne : "*Finally, cela nous a servi, nous avons même été reconnaissants de l'avoir fait, car cela nous a donné des bases de ce que nous pouvions engager les premiers mois (...)*. Ce Business Plan nous a servi à des fins de

représentation à l'extérieur". Marthe ajoute : "On s'était posé des questions qu'on ne s'était pas posées jusqu'alors". Des questions telles que : "quels étaient les concurrents, qu'est-ce qu'on offrait de plus qu'eux et c'est à ce moment là que nous avons construit une offre différenciée, notamment en se plaçant au milieu d'une zone industrielle..." permettant ainsi d'éviter les coûts de transport vers l'étranger, "... et d'avoir une qualité d'affûtage supérieure". Dès la première année, les comptes étaient à l'équilibre. Les Banques les ont rencontrés à leur domicile et ont pris leur décision sur la base de ratios simples comme l'endettement sur les apports. Dans le cas de la Région, ils n'eurent pas à venir se présenter en personne, l'envoi du Business Plan a suffi pour l'obtention d'une subvention d'investissement.

Pour ce projet, la décision de son lancement a été prise par Marthe et Eric sur la base du volant d'affaires disponible, sur les marges et le retour sur investissement. Le Business Plan n'a été établi que sur demande d'un investisseur institutionnel (la Région), et ce après que les créateurs se soient investis (notamment démission et départ à l'étranger pour une formation pour Eric). Rappelons que les banquiers ce sont décidés sur la base de ratios simples, de la formation et de la personnalité des créateurs. Le BP revêt ici une fonction de *Lieu commun*, dans la mesure où il rassure l'investisseur institutionnel et n'a pas de rôle significatif sur la décision du créateur et des banquiers. On peut avancer que s'il est courant (Bhide, 1994) de voir des banquiers se décider sans BP, la formation dont est issu Marthe (le management) a pu jouer un rôle dans la reconnaissance de la communauté (une sorte de réponse à la question "Do you speak management ?"). Le BP s'est imposé aux créateurs par l'entremise de l'investisseur institutionnel. L'utilisateur est contraint et se contente d'exécuter. Cet investisseur n'a pas tenu à rencontrer les créateurs et a pris sa décision sur la base du BP. Le BP joue également ici le rôle de *Lieu-tenant*, puisqu'il a représenté le projet et de *Lieu commun*, dans la mesure où l'acteur institutionnel exige l'emploi d'un même langage pour exprimer le projet. Cet emploi peut produire l'illusion que *l'autre* (le créateur) voit la réalité comme elle est « réellement », c'est-à-dire comme le commanditaire la voit. Marthe souligne que l'établissement du BP avait été d'abord vécu comme une contrainte et notamment la projection sur trois ans : "il fallait remplir des tableaux, un peu n'importe comment...". Néanmoins, cette contrainte s'est rapidement transformée en opportunité pour les créateurs, et à double titre. Tout d'abord dans la phase de création, Marthe explique : "Ça nous a fait penser à quelque chose à laquelle je n'avais pas pensé". Le BP joue ici son rôle de Lieu aristotélicien : un réservoir à idée. L'élaboration du BP a permis aux créateurs de revenir sur leur projet et plus particulièrement sur certains points. Ensuite, il a également servi de guide pour les premiers mois d'exploitation. Toutefois, ce rôle de guide a été limité, en effet, Marthe précise qu'après les tous premiers mois, les prévisions ainsi que le BP avaient été largement invalidés. Ce récit permet de souligner que les trois principales fonctions du BP sont activées à des moments différents.

Cas de Marie :

Marie a été chargée de créer en Amérique du Nord la filiale logistique d'une PME française à management familial fabriquant des structures en mélaminé, pour pouvoir stocker sur place ses produits et assurer sur place la gestion de la relation-client et de la livraison. La question primordiale de Marie concerna le statut fiscal et juridique de l'organisation. Le Business Plan ne fut formalisé que pour l'obtention des visas exigés par l'Administration américaine, visas accordés sur la base notamment de la viabilité formelle du projet. Marie déclare : "A aucun moment mes mandataires n'ont utilisé le Business Plan". L'objectif des mandataires était d'ordre stratégique, "... on n'en a pas eu besoin car pour nous l'opportunité de cette création était évidente : il fallait être sur place pour prendre des parts de marché sur un marché en croissance. (...) Notre but n'était pas de faire une marge maximale mais d'écouler notre production". Selon Marie, la difficulté

principale dans ce projet résidait dans l'appréciation forte de l'Euro par rapport au dollar. Le Business Plan ne fut pas établi pour prendre une décision – puisqu'elle était déjà prise – mais il fut rédigé pour l'Administration Américaine, afin d'obtenir l'autorisation de s'implanter aux Etats- Unis et un visa de travail pour le créateur. Le BP est demandé par les autorités américaines, à tout créateur d'entreprise afin de connaître et d'évaluer le projet. Par ailleurs, selon Marie il a été une sorte d'*exercice de style*, pour démontrer qu'elle connaissait les outils de gestion et que l'entreprise de ce fait avait des chances d'être viable. Selon Marie "*Le Business Plan nous a permis de raconter le projet selon les standards des interlocuteurs*". Dans ce cas le Business Plan n'est pas seulement un outil d'évaluation des projets mais également un outil d'évaluation des porteurs de projets.

Ce deuxième récit met en évidence une situation d'utilisation objectivée du BP. En effet, la créatrice, ou plutôt l'utilisatrice (puisque Marie à été mandatée) du BP disposait de connaissances et d'expérience quant à la création d'entreprise et à l'utilisation du BP. Marie a eu pour objectif principal dans son utilisation du BP, d'obtenir divers documents administratifs et des autorisations pour la création de l'entreprise. A aucun moment il ne s'est agi pour Marie de structurer son projet ou d'obtenir des investissements. Le BP a fait office de vitrine du projet pour l'administration américaine. Le BP tient lieu du projet auprès d'un tiers cherchant à évaluer sa viabilité et sa véracité (les créations d'entreprise fictives sont fréquemment utilisées pour l'obtention de visa de travail aux Etats-Unis). On retrouve dans la littérature des exemples de cette fonction de *Lieu-tenant* pour d'autres outils de gestion. Le meilleur exemple de ce phénomène est le développement d'un système de missiles, appelé projet Polaris. Harvey Sapolsky (1972) décrit l'utilisation d'un outil PERT au sein de ce projet. Succès bureaucratique et réussite pour les différents programmes, Sapolsky explique comment le PERT a été utilisé par l'équipe comme une façade pour cacher au Congrès le déroulement réel du projet. Ironiquement, le grand succès du projet de développement Polaris a eu comme conséquence que le PERT a été considéré comme un outil de gestion essentiel. En effet, on lui a attribué en partie ce succès, et ce, de manière inexacte. On retrouve ici un phénomène de détournement d'attention, qui peut certes se produire à l'égard de l'utilisateur (comme nous le verrons dans le cas de Bruno) mais également à l'égard des investisseurs, comme c'est le cas pour les autorités américaines dans le cas de Marie. Le BP joue alors le rôle d'une façade destinée aux autorités américaines afin d'obtenir les précieuses autorisations. Cette situation correspond à une opération réfléchie de l'utilisateur disposant des moyens de connaissance (par l'appartenance à une communauté ou une expérience pratique). L'utilisateur est ici maître du BP, qui lui sert dans son activité objectivée. Il "*tient lieu*" du projet, détournement de l'attention de l'interlocuteur qu'il soit investisseur ou acteur institutionnel, comme par exemple dans le jeu de se « ré-assédirer » en présentant un projet de création d'entreprise, permettant le prolongement de la prise en charge par l'assurance-chômage.

Cas de Bruno :

Ce cas est un projet de développement d'activité, mené par Bruno, ingénieur de formation. Il fut chargé par Wladimir de développer une nouvelle activité de voitures électriques au sein d'une entreprise spécialisée en carrosserie et customisation automobile. Bruno fut choisi pour ses compétences techniques, afin d'établir les nomenclatures des produits et la valorisation des composants. Dans le cadre de ce développement, l'entreprise de Wladimir a obtenu une subvention pour se faire aider par des consultants, notamment pour les aider à évaluer les investissements nécessaires à ce projet et à rédiger le Business Plan. Wladimir chargea Bruno de collaborer avec le cabinet sur ce dossier. Bruno désirait s'impliquer dans ce qu'il considère comme "*la partie management du projet*". Bruno prit réellement goût au jeu du Business Plan, et s'est totalement investi dans la formalisation financière sur un tableur. Bruno croit en la "*formalisation financière*" qui est pour lui "*une*

modélisation du projet futur". Selon Bruno, cette modélisation revêt un caractère essentiel puisqu'une "*modélisation rigoureuse permet d'appréhender correctement le phénomène*". Le Business Plan, est devenu l'occasion de créer un *magiciel*, permettant de tout calculer en faisant varier des hypothèses. Ce pour quoi, il est embauché, la mise au point technique n'a plus aucun intérêt et seul subsiste un désir obsessionnel de réaliser des simulations sur tableur. En fait, il en arrive à vouloir "*dépasser le logiciel de Business Plan du cabinet-conseil*". Durant des semaines, Bruno travaille d'arrache pied et atteint finalement son objectif : il est parvenu à développer un "*outil informatique de simulation de Business Plan*" dépassant largement les fonctionnalités de celui proposé par le cabinet. Il fournit alors à Wladimir une simulation financière très élaborée. Wladimir dispose donc de résultats relatifs à un produit qui n'existe pas, et qui n'est jamais sorti de cette entreprise puisque la partie technique pour laquelle il a été recruté n'est toujours pas au point, Bruno ayant été complètement absorbé par le développement de son outil de simulation. Le projet de Business Plan a remplacé le projet de création d'entreprise. Bruno s'est sans doute engouffré dans le Business Plan, car celui-ci lui semblait "*tangible*" et "*fait de chiffres*" donc rassurant pour cet ingénieur.

Cette situation diffère des deux précédentes, puisqu'il s'agit d'un intrapreneur. Si l'environnement de Marie est moins risqué que celui de Marthe et Eric, on peut considérer que celui de Bruno est peu ou pas risqué d'un point de vue individuel. Cet environnement intrapreneurial diffère largement et entraîne des comportements (notamment d'apprentissage) très différents (Honig, 2001). Contrairement aux deux projets précédents, Bruno n'a pas suivi de formation en management ou d'expérience en création d'entreprise mais il possède une expérience qui correspond pratiquement à un instinct et à cette seconde nature qu'est l'habitude. Sa connaissance est plus opératoire qu'académique. Il s'agit d'une compétence plus que d'un savoir. A l'opposé d'une économie d'attention, généralement attendue, Bruno a détourné son attention du projet pour se concentrer sur ce que certains auteurs qualifient de *résultat* (Weir & al., 2000) par opposition au *processus* planification d'affaires (Hernandez, 1999b ; Oakes et al., 1998). Si les investisseurs et autres acteurs institutionnels s'intéressent davantage au résultat pour l'évaluation du projet, l'aspect le plus important du BP pour le porteur de projet réside dans le processus d'analyse stratégique, au développement de l'entreprise en tant qu'organisation et d'élaboration du résultat (Hernandez, 1995).

Dans ce récit, le BP est un plan, une carte qui sert à explorer, mais ici sans bouger, on explore, on fait "des plans" sans les éprouver. La carte BP n'est plus un artefact de coordination, mais une fin en soi. Ici, le BP adopte une fonction de *Lieu-tenant* (habituellement destiné à une tierce personne), envers lui-même. Le BP dans sa fonction de *Lieu dit* n'assure plus de fonction cognitive de séparation du projet du porteur de celui-ci, dans le but de l'organisation et de l'élaboration de celui-ci. Ici, la fonction de *Lieu dit* sépare complètement le projet de Bruno et le BP devient un projet en lui-même. Il tient lieu du projet auprès de Bruno, l'élaboration du BP a remplacé le projet de développement de l'activité. Le BP est détourné de son usage prévu, ce que Rabardel qualifie « catachrèse », un écart (voire un abus) entre la prescription et l'utilisation effective des artefacts. Les approches rationalistes expliquaient cet écart par une défaillance de l'utilisateur ou par le caractère inadapté de l'outil. La contribution de Bruno est l'amélioration de l'artefact BP, sous la forme d'un logiciel plus performant que l'outil qui a été mis à disposition au départ. Pour mieux illustrer nos propos, nous reprenons une anecdote de Weick (1995), relatant une expédition dans les Alpes. A la fin de la deuxième guerre mondiale, des soldats hongrois s'étant égarés dans les Alpes, n'arrivent pas à retrouver le chemin de retour vers leur base. L'un d'eux dénicher alors une carte qui les aide à rejoindre leur camp. Arrivés là-bas, ils se rendent compte que la carte en question n'est pas une carte des Alpes mais celle des Pyrénées. Cette carte, quoiqu'inexacte, a permis aux soldats de se poser des questions, d'interagir au sein d'un cadre défini, de

prendre des décisions et de continuer à avancer. A l'instar de cette carte, on peut considérer que le BP, bien qu'imparfait car rapidement inadapté à un contexte en évolution (comme dans le premier récit), permet néanmoins aux créateurs d'entreprise de mener une action cohérente, de s'interroger sur les directions à maintenir, de peser le pour et le contre des actions à entreprendre et de faire en sorte que le projet aussi continue d'avancer. Selon Weick : «*the map is the territory if people treat it as such*» (Weick, 1995: 54). Certains créateurs (et ils sont nombreux) en sont souvent incapables (car ils n'ont pas les compétences requises pour comprendre ce genre de carte). La fausse carte, sauve le groupe de la torpeur et du doute. Cet effet n'est possible qu'avec une croyance en la carte. Or, le BP ne rassure pas, il paralyse souvent le créateur qui, soit ne maîtrise pas le langage du BP, soit le maîtrise et le BP le renvoie alors aux risques encourus et à la difficulté de la tâche. Dans le cas d'un utilisateur ne maîtrisant pas le langage du BP, il peut arriver également, que celui-ci se perde dans l'activité de compréhension, de maîtrise et de construction du BP, comme c'est le cas pour Bruno dans troisième récit. Dans ce récit, le BP *tient lieu de*, il assure la représentation d'un élément absent. La construction du BP remplace la création, il la tue. Au lieu d'une économie d'attention attendue de la part d'un outil de gestion, on assiste dans le cas de Bruno à une consommation importante d'attention. Le BP provoque dans ce cas un détournement d'attention du créateur. Par ailleurs, Bruno donne au BP un pouvoir important lié à son statut tangible et rationnel. Ici, le BP ne correspondrait pas tant à une fausse carte qu'à ce que Meyer et Rowan (1977) appelle un *mythe rationnel*. Un mythe car il nécessite une croyance (Starbuck, 2007) et la dimension rationnelle réside essentiellement dans le langage ésotérique utilisé, celui des gestionnaires (particulièrement la partie de simulation financière).

3.3. Discussion des cas

Ces trois cas illustrent différents statuts de l'utilisateur par rapport au Business Plan. La synthèse des récits (*voir tableau 1*) met en évidence la diversité des contextes, des créateurs et des objectifs. Celle-ci n'est pas hasardeuse mais choisie, afin d'exposer les variations de situations et leur impact sur la dynamique d'utilisations du BP. Ces trois récits mettent en lumière l'importance d'un certain nombre d'éléments quant à la dynamique du Business Plan et aux fonctions activées. Ces éléments regroupent : les contextes, l'objectif initial de l'utilisateur, la formation ou les compétences du ou des créateurs, son ou leur statut, le projet en lui-même (que l'on peut désigner sous le terme d'activité) et les investisseurs impliqués.

Ce ne sont pas les mécanismes de signification qui sont remis en cause, bien au contraire ces mécanismes remettent en cause l'unicité du mode d'appréhension du Business Plan. La typologie de Simondon (1989) nous permet de mettre en évidence différents modes d'existence du Business Plan. Ces modes d'instanciation ou d'utilisation du BP dépendraient donc essentiellement : (i) du statut de l'utilisateur, rompu ou non aux pratiques des communautés porteuses du BP ; (ii) de son activité objectivée, c'est-à-dire de l'objectif sous-jacent à l'activité et donc au motif d'utilisation du BP.

Récit	1	2	3
Le créateur	Marthe et Eric	Marie	Bruno
Sa formation	Management et technique	Management	Ingénieur
Le projet : l'activité	Création	Création d'une filiale à l'étranger	Développement d'une activité
Les investisseurs	Banques et Région	Maison mère	Entreprise
Fonctions activées	Commun/ tenant/dit	Tenant/Dit	Tenant/Dit
Statut de l'utilisateur	Mixte	Majoritaire	Minoritaire
Objectif du BP	Trouver des investisseurs	Obtenir des visas	Utiliser une subvention et planifier l'activité

Tableau 1 : Synthèse des récits de situation d'utilisation de BP

Les trois récits font émerger trois modes d'existences de l'utilisateur à l'outil BP : (i) minorité ; (ii) majorité ; (iii) mixte. Le statut de minorité apparaît lorsque l'outil de gestion est avant tout un objet d'usage, nécessaire à l'activité, faisant partie de l'entourage au milieu duquel l'individu évolue. Par opposition, le statut de majorité correspond à une prise de conscience et à une opération réfléchie de l'individu libre disposant des moyens de la connaissance. Dans un statut majoritaire, l'outil est un objet abstrait, détaché du monde naturel de l'utilisateur. Ici, l'utilisateur domine l'outil, il en maîtrise l'utilisation. Par opposition, le statut minoritaire vis à vis de l'outil correspond à un utilisateur dominé par celui-ci. L'utilisateur se trouve placé sous le joug de l'outil, il ne le maîtrise pas et "croit" en son "pouvoir". Le troisième statut est un statut intermédiaire (récit 1). Il diffère des statuts précédents car il mêle tour à tour statut de majorité et de minorité. Dans un premier temps et grâce à ses connaissances, l'utilisateur (Marthe) a su maîtriser son activité sans avoir recours à l'outil. Dans un second temps, Marthe a été placé dans une situation d'utilisation contrainte du BP. Cette situation l'a amenée à un statut différent de domination incomplète. Marthe maîtrise les mécanismes du BP et pourtant l'élaboration de celui-ci lui a permis de modifier son projet et son activité.

Cette discussion nous conduit à mettre en évidence la dimension conversationnelle et narrative du BP au sein du cadre interprétatif développé dans cet article. Partant, le BP peut être identifiée comme un type particulier de discours, comportant un certain nombre de règles d'élaboration. Il est le récit d'une *entreprise*, d'un projet. Le BP est un récit, il raconte une histoire (Orr, 1995). Cette dimension narrative rejoint celle du mythe rationnel. En effet, l'étymologie grecque du mot mythe "*muthos*" le renvoie à sa dimension narrative puisqu'il signifie alors récit. Ce récit correspond à une mise en cohérence de divers éléments et événements dans une histoire qui reprend les différents éléments du projet en les liant logiquement entre eux. Le BP est un récit qui relate une réalité partagée à l'échelle des communautés impliquées dans la création d'entreprise (Lorino, 2005). A travers les narrations, les humains établissent pour eux-mêmes, et pour les autres, la signification du monde dans lequel ils vivent. Le BP devient alors une référence collective et un guide pour l'action future.

Le BP emporte dans sa dynamique narrative, trois aspects importants : la structuration du projet afin qu'il fasse sens pour les lecteurs ; la structuration du projet afin qu'il fasse sens pour ceux le portent et le conçoivent ; et sa forme permet différents niveaux de lecture (pour l'entrepreneur, l'investisseur, les collectivités..., l'observateur). Ceci justifie l'intérêt d'une approche déjà évoquée dans cet article : le BP considéré avant tout comme un processus. L'entrepreneur ainsi que les investisseurs jouent un rôle actif dans l'élaboration du BP. Le BP est une narration, résultat d'une conversation entre ces deux acteurs. Le BP peut alors être considéré comme une pratique discursive d'inscription, de mémorisation et de transformation. C'est aussi un phénomène collectif, où des voies se mêlent, négocient ou s'ignorent, et reproduisent des règles et des pratiques de la création d'entreprise. Nous

retenons trois aspects du BP en tant que récit (Lorino, 2005) : (i) Le BP, dans son aspect normatif, peut constituer une modalité d'intégration à une ou des communautés ; (ii) le BP est potentiellement un instrument de manipulation et de domination ; (iii) enfin, le BP est porteur de sens, et constitue potentiellement un levier d'action.

CONCLUSION

Un Business Plan est censé être le premier pas de *l'entreprise* de création entrepreneuriale. Pourtant, il s'oppose à l'action puisqu'il consiste en une planification idéale (des idées) et idéale (prévisions du réel). Pour les entrepreneurs, le Business Plan emporte une dimension idéologique. Il est généralement admis qu'une création sans BP ne sera pas viable et est condamnée à l'échec. Ceci est la conséquence directe du manque d'implication des entrepreneurs. Les comportements normatifs de ce type, qu'ils soient idéologiques ou sociaux, conduisent à des apprentissages superstitieux – "superstitious learning" – où des activités sans liens réels sont associées à des réussites (Skinner, 1953; Herriott, Levinthal, & March, 1985). Starbuck (2007) illustre ses apprentissages superstitieux à travers la description du mythe fondateur des MBA, comme permettant la production d'une élite managériale¹. Starbuck parle de mythe car selon lui l'efficacité éducative des MBA n'a jamais été démontrée, puisque les MBA sont plutôt un lieu de sélection d'étudiants issus de milieux très favorisés et de familles influentes.

En dépit d'un grand nombre de défenseurs, aussi bien dans les communautés d'investisseurs que dans le programme d'études, ces critiques du BP se font entendre. Elles pointent du doigt l'absence de pertinence et l'aspect très contraignant du BP, ayant pour résultat une limitation des possibles en matière de créativité entrepreneuriale (Plaschka & Welsh, 1989 ; Bhide, 2000; Mintzberg & Gosling, 2002). Selon Mintzberg (1987), principale figure de la critique, les préoccupations des MBA se focalisent trop sur la prise de décision analytique. Il préconise ainsi des dispositifs pédagogiques qui améliorent les possibilités de résolution située des problèmes et de collaboration des entrepreneurs de demain (Mintzberg & Gosling, 2002). Les éléments théoriques sous jacents et les applications pratiques des BP sont assez mal compris (Castrogiovanni, 1996). Le Business Plan est particulièrement important pour rendre compte du passé, et des futurs hypothétiques (les tableaux financiers l'illustrent parfaitement). Il est donc essentiel au créateur d'entreprise, pour produire des lectures processuelles, historiques et socialisées sur la base desquelles les investisseurs prennent leurs décisions. D'autre part, le BP se traduit en action, il produit des interprétations qui manifestent ainsi l'appartenance à un collectif.

Le BP est une contrainte à l'activité dans la mesure où l'utilisateur fait un effort pour se l'approprier. Cependant, il est également une ressource pour l'utilisateur puisqu'il lui permet d'en développer son propre usage. Ce processus d'activation permet de prendre en compte les différentes utilisations du BP que l'on peut observer. **Le BP est autant un outil de dénomination de l'activité (le projet) qu'il est un élément de communication et de reconnaissance.**

¹ Il met en évidence le fait qu'un nombre important de dirigeants de grandes compagnies ont suivi ces MBA. Ce mythe porte l'idée selon laquelle les diplômés des grands MBA (Harvard), deviennent de grands managers. Cependant, les étudiants des ces MBA viennent à l'origine d'une élite économique et intellectuelle. Les MBA réunissent des conditions (localisés dans des écoles privées dont les frais d'inscriptions et les standards académiques sont élevés), favorables à la sélection d'étudiants issus de milieux très favorisés. Ces MBA, affichant une sélection ardue d'enfants de familles influentes, deviennent des pépinières de candidats pour des employeurs à la recherche de cadres dirigeants. Le mythe diffusé par les medias est le suivant : les diplômés de ces MBA reçoivent des salaires plus élevés que les autres (Starbuck, 2007).

BIBLIOGRAPHIE

- Ames C. B.** (1989), "How to devise a winning Business Plan". *The Journal of Business Strategy*, 10: 30–36.
- Armstrong J. S.** (1982), "The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research". *Strategic Management Journal*, 3: 197–603.
- Avenier M.-J.** (2000), "Intermédiation et catalyse, susciter des comportements inhabituels au sein de l'organisation", dans Lorino P. (coord.), *Enquêtes de gestion, à la recherche du signe dans l'entreprise*, L'Harmattan, Paris, p.153-201.
- Bayad M., Schmitt C. & Grandhaye J.-P.** (2002), "Pédagogie par projet et entrepreneuriat : réflexions autour d'une démarche et de différentes expériences", *2ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Bordeaux, 17 et 18 avril.
- Bhide A.** (2000), *The origin and evolution of new businesses*. N.Y.: Oxford University Press.
- Bhide A.** (1994), "How Entrepreneurs Craft Strategies That Work". *Harvard Business Review*, Mar/Apr, Vol. 72, Issue 2 : 150–161.
- Bourdieu P.** (2001), "Langage et pouvoir symbolique" dans *Ce que parler veut dire*, éditions du Seuil.
- Cauquelin A.** (1999), *L'art du lieu commun, du bon usage de la doxa*. Edition Seuil.
- Castrogiovanni G.J.** (1996), "Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages". *Journal of Management*, 22: 801-822.
- Chantraine P.** (2000), Dictionnaire étymologie de la langue grecque : Histoire des mots. Klincksieck Editeur.
- Cole M.** (1996) *Cultural Psychology: A once and Future Discipline*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press.
- Daft R.L. & Weick K.E.** (1984), "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, n°9: 284-295.
- De Thomas A. & Frendeberger W.** (1995), *Writing a convincing Business Plan*, Baron's business library.
- DiMaggio P. & Powell W.** (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, 48: 147–160.
- Engestrom Y.** (2000), Activity theory as a framework for analysing and redesigning work. *Ergonomics*, 43(7): 960-974.
- Fayolle A.** (2005), "Evaluation of entrepreneurship education: behaviour performing or intention increasing? ", *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, 2(1): 89-98.
- Fayolle A.** (2004), *Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre*, Dunod.
- Fayolle A.** (2000), "L'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif supérieur français : un regard sur la situation actuelle", in *Gestion 2000*, mai-juin, n°3 : 77-95.
- Fayolle A.** (1999), "L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités françaises : analyse de l'existant et propositions pour en faciliter le développement", Rapport pour le Ministère de l'Éducation Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 102p.
- Fry F.L. & Stoner C.R.** (1985), "Business Plans: Two major types". *Journal of Small Business Management*, 23: 1-6.
- Hamel J., Dufour, S. & Fortin, D.** (1993). *Case study methods*. Newbury Park, CA: Sage Publishing.
- Hax A.C. & Majluf N.S.** (1984), *Strategic management: An integrative approach*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hernandez E.M.** (1999a), "Enseigner l'entrepreneuriat à une population étudiante : possibilités et limites ; Actes du premiers congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat",

- Entrepreneuriat et enseignement : rôle des institutions de formation, programmes, méthodes et outils, Lille, Novembre.
- Hernandez E.-M.** (1999b), "Modèles d'entrepreneuriat : vers une approche contingente et processuelle", *Revue Sciences de Gestion*, n° 26-27, p. 505-526.
- Hernandez E.M.** (1995) "L'entrepreneuriat comme processus", *RIPME*, vol 8, n°1.
- Herriott S. R., Levinthal D. & March J.G.** (1985), "Learning from experience in organizations", *The American Economic Review*, mai 1985, p. 298-302.
- Hills G.** (1988), "Variations in university entrepreneurship education: An empirical study of an evolving field". *Journal of Business Venturing*, 3: 109–122.
- Hisrich R. D. & Peters M. P.** (1989), *Entrepreneurship*. Boston: McGraw-Hill.
- Honig B.** (2004), "Entrepreneurship Education: Toward a Contingency-Based Model of Business Planning". *Academy of Management Learning and Education*. Sept., 3(3): 258-273.
- Honig B.** (2001), "Learning strategies and resources for entrepreneurs and intrapreneurs". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26: 21–35.
- Honig B & Karlsson, T.** (2004), "Institutional forces and the written Business Plan", *Journal of Management* 30(1) 29-48.
- Hutchins E.** (1995), *Cognition in the wild*. MIT Press. Cambridge MA.
- Hutchins E.** (1991), "Organizing work by adaptation". *Organization Sciences*, 2(1) 14-39.
- Katz J.** (2003), "The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education 1876-1999". *Journal of Business Venturing*, 18: 283–300.
- Kahrs K.** (1995), *Business Plans handbook*. Detroit, MI: International Thomson publishing company.
- Knoll L., Schmitt C. & Bayad B.** (2003), "Du plan d'affaires à la formation au plan d'affaires : Le plan d'affaires vu comme un outil d'intermédiation et de structuration dans la conception des organisations", Actes du Colloque "L'entrepreneuriat en action", Agadir, 23 & 24 oct.
- Lambing P. & Kuehl C.** (2003), *Entrepreneurship, 4th edition*, Pearson.
- Lave J.** (1996), "Understanding practice: Perspectives on activity and context", in S. Chaiklin, & J. Lave (Eds). New York: Cambridge University Press.
- Lorino P.** (2005), "Les récits dans la gestion de l'entreprise", *Récits et management, Revue Française de Gestion*, vol. 31, 189 – 211, Hermès Sciences, Paris
- Lorino P.** (2002), "Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion", W.P. n°02015, ESSEC Research Center.
- Meyer J.W. & Rowan B.** (1977), "Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology* 83(2) 340-363.
- Mintzberg H.** (1994), *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press.
- Mintzberg H. & Gosling J.** (2002), "Educating managers beyond borders". *Academy of Management Learning and Education*, 1: 64–76.
- Mintzberg H., Ahlstrand B. & Lampel J.** (1998), *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press. Trad. Française (2005), *Safari en pays stratégie* – Edition Village Mondial.
- Oakes L.S., Townley B. & Cooper D.J.** (1998), "Business Planning as pedagogy: language and control in a changing institutional field". *Administrative Science Quarterly*, 43(2) 257-292.
- Orlikowski W. J.** (2000), "Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organisations" *Organization Science*, 11(4): 404-428.
- Orlikowski W. J.** (1992) "The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations", *Organization Science* 3(3): 398-427.
- Orr J.** (1996), *Talking about Machines: An Ethnographic of a Modern Job*. Ithaca. NY: ILR Press.

- Pea R.** (1993), "Practices of Distributed Intelligence and Designs for Education" in Salomon (Ed.), *Distributed cognitions: Psychological and educational considerations*. Cambridge University Press.
- Pentland B.** (1999), "Building Process Theory with Narrative: From Description to Explanation". *The Academy of Management Review*, **24** (4) 711-724.
- Plaschka G. & Welsch H.P.** (1990), "Emerging structures in entrepreneurship education: curricular designs and strategies", *Entrepreneurship, Theory & Practice* **14**(3), 55-71.
- Plaschka G. & Welsch H.P.** (1989), *Predictors of planning modes among entrepreneurs: the impact of size, profitability, industry structure and behaviour on formality of planning*, 3rd workshop on recent research in entrepreneurship (ESIAM).
- Rabardel P.** (1999), "Le langage comme instrument, élément pour une théorie instrumentale élargie", dans *Avec Vygotski*, Y. Clot (Ed.). Paris, La dispute.
- Ricœur P.** (1983), Temps et récit. Tome 1 : L'intrigue et le récit historique, Paris, Seuil.
- Rich S.R. & Gumpert D.E.** (1985), "How to write a winning Business Plan". *Harvard Business Review*, 3: 3-8.
- Robinson R.** (1979), "Forecasting and small business: A study of the strategic planning process". *Journal of Small Business Management*, 17: 19-27.
- Sapolsky H. M.** (1972), *The Polaris System Development: Bureaucratic and Programmatic Success in Government*, Cambridge MA Harvard university press.
- Saporta B. & Verstraete T.** (2006), *Création d'entreprise et Entrepreneuriat*, les Editions de l'ADREG.
- Saporta B. & Verstraete T.** (2000), "Réflexions sur l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises", in *Gestion 2000*, n°3, mai-juin, pp. 97-121.
- Siegel D., Ford B.R. & Bornstein J.M.** (1993), *The Ernst & Young Business Plan Guide*, John Wiley & Sons, Inc.
- Simon H. A.** (1991), *The sciences of the artificial*, Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.), Cambridge. Traduction française *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Dunod, Paris.
- Simondon G.** (1992), *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier.
- Skinner B.F.** (1953), *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan.
- Starbuck W.H.** (2007), "Living in Mythical Spaces", *Organization studies*, **28**(1): 21-25.
- Timmons J. A.** (1980), "A Business Plan is more than a financing device". *Harvard Business Review*, 58: 28-34.
- Verstraete T.** (1999), *Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan, collection Economie et Innovation.
- Vygotski L.S.** (1934), *Thought and Language*, the M.I.T. Press, 1962. Translated and edited by Hanfmann and Gertrude Vakar.
- Weick K. E.** (1995), *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Weir K., Kochhar A., LeBeau S. & Edgeley D.** (2000), "An empirical study of the alignment between manufacturing and marketing strategies". *Long Range Planning*, **33**: 831-848.
- Wertsch J.V.** (1991), *Voices of mind* – Harvard University Press. Cambridge Massachusetts.
- West A.** (1988), *A Business Plan*. London, UK: Pitman Publishing.

Cahiers de Recherche

1999

- ♦ **N°01-99** : Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie
Jean-François TRINQUECOSTE
- ♦ **N°02-99** : A benchmarking analysis of distribution in Venezuela
Angel DIAZ
- ♦ **N°03-99** : Logistics practices in Venezuela : an exploratory study
Angel DIAZ
- ♦ **N°04-99** : Quantifying lean manufacturing in Venezuela automobile assembly plants
Angel DIAZ
- ♦ **N°05-99** : On the practical application of multi-echelon inventory models for repairable items
Angel DIAZ
- ♦ **N°06-99** : Conflit d'agence et performance des relais commerciaux, le cas des relations exportateurs des pays développés importateurs dans un pays en voie de développement
Victor TSAPI
- ♦ **N°07-99** : Du comportement d'achat industriel au marketing des relations d'affaires
Tibor MANDJAK
- ♦ **N°08-99** : CD ROM et groupware : de nouvelles technologies pour un nouvel enseignement du marketing
Pierre MORA, Jean-François TRINQUECOSTE

2000

- ♦ **N°09-00** : Ingénierie de recherche et de mesure des impacts financiers d'investissement logistiques des transports : le cas d'une entreprise de soins et services à domicile
Jocelyn HUSSER
- ♦ **N°10-00** : Optimizing spare parts is not as easy as one two three.
Angel DIAZ
- ♦ **N°11-00** : L'accréditation : une nouvelle forme de production de la qualité dans les services d'urgence hospitalière
Jocelyn HUSSER
- ♦ **N°12-00** : Marque et extension de marque : à propos d'un cas
François DURRIEU, Emmanuelle DELFOUR
- ♦ **N°13-00** : Interactions, performance des relais commerciaux et dysfonctionnement de la filière des biens d'équipements industriels dans les pays en voie de développement
Victor TSAPI
- ♦ **N°14-00** : Performances comparées des entreprises publiques et privées : une étude empirique dans un pays en voie de développement
Jean-Paul TCHANKAM
- ♦ **N°15-00** : La création d'entreprise aux Etats-Unis et en France
Christophe ESTAY
- ♦ **N°16-00** : A Pricing Model for Clearing End of Season Inventory
Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA, Arthur V. HILL
- ♦ **N°17-00** : Methodology of Cognitive Mapping Applied in Group Decision Support
Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA, Mohamed MICHRAFY
- ♦ **N°18-00** : A Review of Pricing Models in the Newsvendor Problem
Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA, Vincent BEURRIER, Arthur.V HILL
- ♦ **N°19-00** : La crédibilité des régimes de currency board : les enseignements de l'expérience argentine
Michel DUPUY

2001

- ♦ **N°20-01** : Standardisation or Adaptation in International Marketing Communication: Effects on Awareness Consumer Preference and Perceptions
Carl Arthur SOLBERG
- ♦ **N°21-01** : Logistique hospitalière : un remède aux maux du secteur de la santé
Sylvain LANDRY

- ♦ **N° 22-01** : Exporter trust, Commitment and Marketing Control in Integrated and Independent Export Channels
Carl Arthur SOLBERG
- ♦ **N° 23-01** : Modes of Exporter Governance of Sales Subsidiaries and Distributors in International Markets, A literature Review and Models
Carl Arthur SOLBERG
- ♦ **N° 24-01** : Un modèle global de la satisfaction au travail : différence de perception entre commerciaux et dirigeants
François DURRIEU, Pierre MORA, Christine LAGABRIELLE
- ♦ **N° 25-01** : Stockless Hybride : une étude de cas
Sylvain LANDRY, Martin BEAULIEU, Hugo RIVARD-ROYER
- ♦ **N° 26-01** : Le système de chariot de cas : recension des écrits
Sylvain LANDRY, Martin BEAULIEU, Josée PARENT
- ♦ **N° 27-01** : Le rôle du brevet dans la gestion marketing et commerciale de la jeune entreprise de haute technologie : résultats d'une étude de cas.
Stéphanie DUMEYNIÉUX
- ♦ **N° 28-01** : Identity and Organizational Commitment
Christophe ESTAY
- ♦ **N° 29-01** : Systèmes de réapprovisionnement des unités de soins : description et implications organisationnelles
Jean-Philippe BLOUIN, Martin BEAULIEU, Sylvain LANDRY
- ♦ **N° 30-01** : The importance of relationship value for the stability of cooperative buyer-seller relationships in industrial markets
Thomas WERANI
- ♦ **N° 31-01** : Les distributeurs industriels et la marque: une comparaison interculturelle
Victor TSAPI
- ♦ **N° 32-01** : Cognitive Mapping Methodology for Understanding of Business Relationship Value
Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA, François DURRIEU, Tibor MANDJAK
- ♦ **N° 33-01** : Market Orientation - Marketing and Economic Approach
József BERACS

2002

- ♦ **N° 34-02**: Is there Value in Strategy?
Fran ACKERMAN
- ♦ **N° 35-02** : La question de l'évaluation dans un école de management
Martine FOURNIER
- ♦ **N° 36-02** : La stratégie d'opération et l'analyse des ressources : constats et pistes de recherche
Martin BEAULIEU
- ♦ **N° 37-02** : Corporate Decision-Making in Emerging Markets: The Internationalization of Petroleos de Venezuela
Cesar BAENA
- ♦ **N° 38-02**: Business relationships as value drivers?
Agnes WIMMER, Tibor MANDJAK
- ♦ **N° 39-02** : Valorisation d'une opération de scission à partir d'un modèle d'options réelles : le cas d'Eridania-Beghin-Say
Pascal BARNETO
- ♦ **N° 40-02** : Les dynamiques de la création d'entreprises en France et aux Etats-Unis : une société du salariat face à un environnement entrepreneurial
Christophe ESTAY
- ♦ **N° 41-02** : Orientation marché et création de valeur par la petite entreprise dans un contexte de pays en développement
Victor TSAPI, Monique TCHUENTE
- ♦ **N° 42-02** : The Internationalization of Born Global Internet Firms
Carl Arthur SOLBERG, Jo Håvard BORSHEIM
- ♦ **N° 43-02** : Management Style in Uncertain Times
Ian M. TAPLIN
- ♦ **N° 44-02** : Service Failure in online Retailing : a Recovery Opportunity
Betsy B. HOLLOWAY, Sharon E. BEATTY
- ♦ **N° 45-02** : l'Intelligence économique stratégique (IES) : une approche pertinente pour le management des risques
Claude DELESSE, Gérard VERNA

- ♦ **N°46-02** : Valeur et marketing international : une tentative de clarification conceptuelle et stratégique.
Georges HENAULT
- ♦ **N°47-02** : Le marché primeur des grands vins de Bordeaux : une analyse comparée de leur évaluation sur les millésimes 1999 – 2000
Philippe BARBE, François DURRIEU
- ♦ **N°48-02** : Cultural Values and their Measurements in Consumer Behavior – Cultural Value Researches in Hungary
Agnes HOFMEISTER TOTH
- ♦ **N°49-02** : Orientation clients perçue par les franchisés et implication organisationnelle. Une approche confirmatoire
François DURRIEU, Claire GAUZENTE, Patrice ROUSSEL

2003

- ♦ **N°50-03** : A Method for Designing Superior-Value-adding Marketing Channels
James A. NARUS
- ♦ **N°51-03** : La gestion des lits d'hôpitaux : portrait de 4 établissements canadiens
Sylvain LANDRY
- ♦ **N°52-03** : La valeur informationnelle du temps : application d'un modèle de duration
Pascal BARNETO
- ♦ **N°53-03** : La gouvernance d'entreprise en 2003 : état des lieux
Eric PICHET
- ♦ **N°54-03** : L'analyse technique est-elle performante ?
Eric PICHET
- ♦ **N°55-03** : Analyse économique et formation
Jean-Pierre LE GOFF
- ♦ **N°56-03** : Information, communication, éthique : deux mondes qui s'affrontent
Gérard VERNA
- ♦ **N°57-03** : Consumer Purchasing Behaviour for Wine : What We Know and where We Are Going
Larry LOCKSHIN
- ♦ **N°58-03** : A Dyad-network Approach on Inter-firm Collaboration and Partnering within a Subsidiary Network Context: A Case Study in the Automotive Industry
Maria VELUDO
- ♦ **N°59-03** : Network Effects on Business Relationships
Sharon PURCHASE, Maria VELUDO
- ♦ **N°60-03** : La logistique hospitalière au Japon
Sylvain LANDRY, Martin BEAULIEU
- ♦ **N°61-03** : L'attitude par rapport aux soldes : Définition du concept et de ses antécédents, analyse exploratoire et proposition d'un cadre conceptuel
Michael KORCHIA, Christine GONZALEZ
- ♦ **N°62-03** : The Economic and Marketing Consequences of Advertising Costs
Jozsef BERACS
- ♦ **N°63-03** : The Emergence of a Shared Vision in a Group Decision-Making Process : Modelling Based on a Phase Transition Approach
Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA
- ♦ **N°64-03** : Examining the Role of Social Capital in the Knowledge Sharing Process through the Business Network
Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA, Marina BURAKOVA-LORGNIER

2004

- ♦ **N°65-04** : How Do Consumer Choose Wine? Factors that Influence the Purchase Decision Making in the Wine Category
Agnes TOTH-HOFMEISTER
- ♦ **N°66-04** : Evaluation de la qualité des grands vins de Bordeaux : Existe-t-il des différences significatives entre dégustateurs?
Philippe BARBE, François DURRIEU
- ♦ **N°67-04** : Le passif de l'Etat-employeur en France : Evaluation au 1^{er} janvier 2004 à la lumière de la retraite 2003
Eric PICHET
- ♦ **N°68-04** : Managing Organisational Commitment : Explaining Labour Turnover in the UK Clothing Industry
Ian TAPLIN, Jonathan WINTERTON

- ♦ **N° 69-04** : Les facteurs-clés de succès des entreprises africaines : Le cas des facteurs de la performance des entreprises manufacturières de la République Démocratique du Congo
Kéké Edgard MAKUNZA
- ♦ **N° 70-04** : Un monde corrompu : Réflexions sur le présent et l'avenir du monde des affaires et du monde tout court...
Gérard VERNA
- ♦ **N° 71-04** : L'analyse typologique : De l'exploratoire au confirmatoire
François DURRIEU, Pierre VALETTE-FLORENCE
- ♦ **N° 72-04** : Impact du processus d'influence du parrainage sportif : analyse du processus de transfert affectif dans une approche longitudinale
François DURRIEU, Christian LABORDE
- ♦ **N° 73-04**: Organizational Innovation and Change Dissonance: Understanding User Acceptance of CRM Technology
WESLEY J. Johnston
- ♦ **N° 74-04** : Stopping rule use during information search in design problems
BROWNE, Glenn J.
- ♦ **N° 75-04** : Towards an Integrate value model of Business Relationships
Tibor MANDJAK & Judit SIMMON
- ♦ **N° 76-04** : Business Relationship Value Matrices : Enabling the theory Building
Tibor MANDJAK ; Judit SIMMON & Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA
- ♦ **N° 77-04** : Comment les P.M.E. dans le secteur viticole abordent-elles les questions stratégiques ?
Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA

2005

- ♦ **N° 78-05** : Le marketing dans les formations sanitaires camerounaises
Victor TSAPI & Marie-Noël ASSENE
- ♦ **N° 79-05** : Bifurcation Points in developing Business Relationships in Supply Chain environment
Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA & Estelle LOUVEL
- ♦ **N° 80-05** : A Theory of Organizational Communication : Organization as Rhetoric.
John A.A. SILLINCE
- ♦ **N° 81-05** : Une grille de lecture du marketing au sein des jeunes entreprises de haute technologie : L'orientation marché.
Stéphanie PETZOLD
- ♦ **N° 82-05** : L'évaluation des actifs incorporels dans le référentiel IFRS
Pascal BARNETO
- ♦ **N° 83-05** : The shopping experience and the impact of expertise : An exploratory approach
François DURRIEU
- ♦ **N° 84-05** : Jeunes entreprises de haute technologie : La question de l'accompagnement marketing
Stéphanie PETZOLD
- ♦ **N° 85-05** : Pourquoi les marchés financiers sont-ils inefficients ? Rationalité individuelle versus rationalité collective
Philippe BARBE
- ♦ **N° 86-05** : La démarche qualité et la gestion des connaissances: enchaînement ou inter complémentarité?
Tatiana BOUZDINE CHAMEEVA et Alexandra Mer
- ♦ **N° 87-05** : ANCOM- 2: a support tool for collective decisions based on causal mapping
Tatiana BOUZDINE CHAMEEVA
- ♦ **N° 88-05** : Ni gaucho, ni Régent : Quand les abeilles meurent, les articles sont comptés
Alexandre DELANOË
- ♦ **N° 89-05** : Entreprises et développement durable du territoire.
Laurence EBERHARD-HARRIBEY, François DURRIEU et Jacques Olivier PESME
- ♦ **N° 90-05** : Inter-Firm Collaboration and Partnering within a Multinational and Network Theory Approach.
Maria VELUDO
- ♦ **N° 91-05** : Alberta Heritage Fund : Blessing Becoming Curse ?
Allan A. WARRACK

2006

- ♦ **N°92-06** : Attitudes toward seasonal sales : An exploratory analysis.
Michaël KORCHIA
- ♦ **N°93-06** : Développer l'exportation des PMI : Une étude des pratiques des entreprises sous-traitantes françaises.
Valérie BARBAT
- ♦ **N°94-06** : Semiological theory of management tools applied to Target Costing in New Product Development:
empirical inquiry in the French manufacturing industry
Aziza LAGUECIR & Philippe LORINO
- ♦ **N°95-06** : Les entreprises de survie et le développement de certains pays africains : Le cas de la République Démocratique du Congo.
Allan A. WARRACK
- ♦ **N°96-06** : Packaging Design as Resource for the Construction of brand Identity
Ulrich ORTH
- ♦ **N°97-06** : La relation Etat-PME à travers l'aide publique : d'une logique hiérarchique à une perspective relationnelle
Christophe ESTAY
- ♦ **N°98-06** : Théorie normative des parties prenantes et cohésion sociale
François LEPINEUX
- ♦ **N°99-06** : La responsabilité sociale des entreprises et le modèle socio-économique émergent
François LEPINEUX
- ♦ **N°100-06** : Insurance , Climate Change and the Global Common Good : Emerging responsibility Strategies in leading Companies
François LEPINEUX
- ♦ **N°101-06** : Prix conseillés : une nouvelle source de risque dans la distribution.
Isabelle TRICOT-CHAMARD
- ♦ **N°102-06** : Une lecture entrepreneuriale de l'internationalisation des PMI sous-traitantes
Valérie BARBAT & Martine HLADY RISPAL
- ♦ **N°103-06** : How large firms create industry norms and legitimacy the Growth of North Carolina Wine Industry
Ian M. TAPPLIN & R. Saylor BRECKENRIDGE
- ♦ **N°104-06** : The effects of brand associations on brand equity, subjective knowledge and brand interest
Michaël KORCHIA
- ♦ **N°105-06** : Les signes de marquage dans l'univers du vin : incidence sur l'attitude et l'intention d'achat
Michaël KORCHIA & Jérôme LACŒUILHE
- ♦ **N°106-06** : Business Relationship Management and Sociology – Part I: How Economic Sociology does cope with Business Relationship?
Tibor MANDJÁK ; Zoltán SZÁNTÓ
- ♦ **N°107-06** : Business Relationship Management and Sociology ; Part II : Thoughts about the social embeddedness of business relationships
Tibor MANDJÁK ; Zoltán SZÁNTÓ ; Annamária ORBÁN
- ♦ **N°108-06** : Business Relationship Management and Sociology - Part III : Theoretical Model of Business Relationship Management.
Tibor MANDJÁK
- ♦ **N°109-07** : Business Relationship Management and Sociology - Part IV: Interfacing the Market : Business Focused, Network Based Reengineering of a Hierarchy. The Case of the Hungarian Broadcasting Company
Zoltán SZÁNTÓ ; Balázs VEDRES
- ♦ **N°110-06** : Business Relationship Management: The Case of Hungarian Hospitals
Tibor MANDJÁK ; Judit SIMON ; Zsuzsanna SZALKAI
- ♦ **N°111-06** : Stopping rules in Information Search in online Wine Purchasing decisions
Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA ; Glenn J. BROWNE ; François DURRIEU

2007

- ♦ **N°112-07** : Le vignoble aquitain : entre atomocité et concentration
Marie-Claude BELIS-BERGOUIGNAN, Nathalie CORADE, Frédéric COURET, Jacques Olivier PESME

-
- ♦ **N° 113-07** : Décisions boursières : de la rationalité optimisatrice à la rationalité limitée
Philippe BARBE
 - ♦ **N° 114-07** : Why do the Swiss rent?
Steven C. BOURASSA ; Martin HOESLI
 - ♦ **N° 115-07** : Diversification, risque et performance financière
Frantz MAURER
 - ♦ **N° 116-07** : La trésorerie des entreprises françaises : tentative d'explication par la démarche d'engagement crédible
Régis COEURDEROY & Henri KOULAYOM
 - ♦ **N° 117-07** : Strategic Risk and Return : Self Correcting or Downward Spiraling Relationships?
Frantz MAURER
 - ♦ **N° 118-07** : Panorama 2007 de la sensibilité des entreprises au développement durable et à la responsabilité sociétale :
Recherche - Action
Laurence EBERHARD-HARRIBEY ; François DURRIEU ; Guillaume BARBAT
 - ♦ **N° 119-07** : Des modes d'utilisation du business plan.
Aziza LAGUECIR, Hervé COLAS