



HAL
open science

Les parties prenantes au cœur du business model

Eric Berthelot, Steven Coissard, Kachour Maher

► **To cite this version:**

Eric Berthelot, Steven Coissard, Kachour Maher. Les parties prenantes au cœur du business model. 2012. hal-00967045

HAL Id: hal-00967045

<https://hal.science/hal-00967045>

Preprint submitted on 27 Mar 2014

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

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

Les parties prenantes au cœur du business model

Berthelot Eric, Coissard Steven & Kachour Maher

IDRAC International School of Management

47, rue Sergent Michel Berthet – 69258 Lyon cedex 09

eric.berthelot@idraclyon.com

steven.coissard@idraclyon.com

maher.kachour@idraclyon.com

Les parties prenantes au cœur du business model

Résumé

L'objectif de ce papier est de mettre la théorie des parties prenantes au cœur du débat sur le concept du business model. Ces dernières ont été souvent ignorées ou implicitement citées dans les travaux académiques. Nous donnons ainsi une nouvelle fonctionnalité du business model. Notre vision du business model possède une dimension stratégique qui s'éloigne de l'approche Marketing souvent employée dans la littérature.

Mots clés

Business model, parties prenantes, proposition de valeur

Abstract

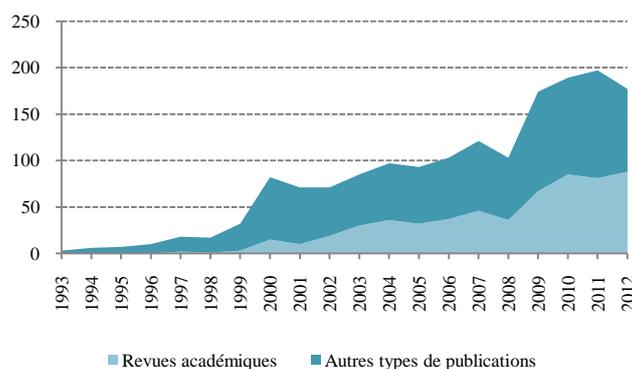
The aim of this paper is to put the stakeholder theory in the heart of the debate on the business model concept. Stakeholders were often ignored or implicitly cited in academic works. Thus, we give a new feature of the business model. Our vision of the business model has a strategic dimension away from the marketing approach often used in the literature.

Keywords

Business model, stakeholders, value proposition

“Cyprus must realize its current business model is dead” (Reuters). Le concept de business model est aujourd’hui entré dans le discours des hommes politiques, à l’image de cette phrase prononcée par A. Merkel en mars 2013 pour décrire la situation chypriote. Si le concept est apparu à la fin des années 1950 dans la littérature scientifique à la fin des années 1950(Bellman & Clark, 1957)(Jones, 1960), il a réellement fallu attendre le début des années 1990 pour que son utilisation se développe. En effet, en s’appuyant sur une recherche du couple booléen « business model » dans la base de données *Business Source Premier* (EBSCO), nous n’avons trouvé que huit publications comprenant le terme business model dans leur titre entre 1960 et 1993. L’appropriation du concept s’effectue ensuite, au cours des années 1990, essentiellement parmi les praticiens¹ et ce n’est qu’une décennie plus tard que la sphère académique s’en empare. Sans surprise, les pays anglo-saxons dominent la littérature alors que seule une poignée de chercheurs français se sont penchés sur la thématique : (Jouison, 2008) et (Jouison & Verstraete, 2009) dans la dimension entrepreneuriat, (Demil & Lecoq, 2010),(Demil & Lecoq, 2008)(Lecocq, et al., 2006), (Warnier, et al., 2004) et(Moigeon & Lehmann-Ortega, 2010) dans la dimension stratégie (voir également le numéro spécial de la revue *Entreprendre et innover* 2012, volume 13, dirigé par A. Fayolle).

Graphique 1 : Evolutions des publications sur le business model sur *Business Source premier* (1993-2012)



Depuis, l’utilisation du concept rencontre une croissance exponentielle renforcée par les nouvelles technologies de l’information. Ainsi, les occurrences « business model » sur le moteur de recherche Google représentait environ 107000 occurrences (Chesbrough & Rosenblum, 2002), 1.26 million en 2004 (Warnier, et al., 2004), 14 millions en 2008 (Jouison, 2008), 27 millions en octobre 2011, 32 millions en janvier 2012(Coissard & Boiteux, 2012) et près de

¹ Nous avons défini une distinction entre chercheurs et praticiens à partir des types de publications présentes dans la base de données *Business Source Premier*. Les publications au sein de périodiques, magazines et journaux sont considérés comme étant le fait de praticiens, alors que les publications des chercheurs sont comptabilisées au sein des revues académiques.

30 millions d'occurrence en mars 2013. Les quotidiens nationaux se sont également emparés du terme (187 articles depuis 1997 dans *Le Monde*, 410 dans le *Figaro*) et certains d'entre eux ont même créé des rubriques spéciales à l'image des *Echos* ou *BFM business*.

Le concept de business model ne serait-il pas alors seulement un buzzword sur lequel il semble opportun de surfer à l'image du business model canvas développé par Osterwalder et Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2011) ? En effet, il n'existe aucun consensus sur une définition universelle du business model ce qui renforce l'hétérogénéité de son interprétation comme le souligne les cinquante définitions identifiées sur une période quinze ans par Moigeon et Ortega (Moigeon & Lehmann-Ortega, 2010). Trois types de confusion ne permettent pas de rendre compte du concept de façon universelle. La première se situe au niveau des termes utilisés : Business Model, stratégie, business concept, business idea, modèle de revenu, modèle économique. Une seconde confusion, présente au sein des publications académiques, concerne les représentations du business model : architecture, design, pattern, plan, méthode, hypothèse, état... Enfin, pour comprendre le business model il est important de connaître ses composantes, ses variables et leurs relations entre elles.

Cependant, un effort de conceptualisation a été entrepris, notamment par la présentation des théories définissant le business model (Jouison & Verstraete, 2009), (Morris, et al., 2005), la description de ses variables (Shafer, et al., 2005), et leur mise en forme dans un canevas (Osterwalder & Pigneur, 2011)... En termes méthodologiques, il semble également admis que l'approche systémique voire complexe soit la plus adéquate (Morris, et al., 2005), (Chesbrough, 2010), (Zott, et al., 2010) et l'effectuation (Sarasvathy, 2001) plutôt que la « kottliérienne » causalité commence à émerger (Morris, et al., 2005), (Chesbrough, 2010), (Coissard & Boiteux, 2012) (Osterwalder et Pigneur reprennent également les principes de l'effectuation sans pour autant citer l'idée de Sarasvathy).

Toutefois, l'approche marketing reste prédominante dans les analyses en termes de business model notamment lors de la définition de la proposition de valeurs au client/consommateur pour Osterwalder et Pigneur. Ils ne décrivent pas comment impliquer les autres parties prenantes (partenaires clés dans le canevas) alors même que « the succes of a BM is dependant on the commitment of all partnersinvolved » (Faber, et al., 2003). Notre perception remet en cause cette « consumer value proposition » puisqu'il nous semble indispensable de s'adresser à l'ensemble des stakeholders. Un business model ne peut se définir que comme un ensemble de propositions de valeurs coordonnées réalisées par une organisation pour l'ensemble de ses parties prenantes. Il permet d'identifier toutes les activités relatives à la construction des pro-

positions de valeurs, y compris celles que l'organisation ne souhaite pas effectuer et qu'elle pourra externaliser. Nous nous rapprochons alors de l'analyse de Lecoq & Demil (2010) en pensant le business model comme le médiateur entre la stratégie globale et les stratégies opérationnelles. Si l'importance de l'environnement (Chandler, 1962) et des parties prenantes d'une organisation (Verstraete & Jouison, 2007) ont déjà été mises en évidence implicitement elles n'ont jamais été formalisées, pour ne pas dire écartées, dans une approche en termes de business model.

Notre papier visera dans un premier temps à décrire par une brève revue de littérature les parties prenantes, leurs attentes et les méthodes établies pour les classifier. Dans la deuxième partie, nous expliquerons pourquoi les parties prenantes ont leurs places dans le concept du business model.

1. Les parties prenantes : identification et classement

L'origine du terme parties prenantes (« stakeholders » en anglais) remonte aux travaux de Dood (1932) et Barnard (1938) qui considèrent que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur coopération nécessaire. La définition référence a été donnée par Freeman pour lequel une partie prenante peut se définir par « tout groupe ou individu [pouvant] affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise » (Freeman, 1984). Par sa définition, Freeman a considérablement élargi le spectre des interlocuteurs de l'entreprise et poussé à la justification théorique du concept, se traduisant par plusieurs types définitions et d'approches. Ainsi, Kochan et Rubenstein (2000) suggèrent trois critères pour l'identification des parties prenantes: elles fournissent des ressources critiques pour le succès de l'entreprise, leur propre intérêt est directement affecté par le bien être de l'entreprise et elles ont un pouvoir suffisant pour influencer positivement ou négativement sur la performance de l'entreprise. Post, Preston et Sachs (2002) s'appuient quant à eux sur les notions de création de valeur et de risque pour définir les parties prenantes comme « tous les individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme de créer de la valeur, qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques ». Nous tenons à préciser que malgré la multitude des définitions, nous appuierons la suite de notre raisonnement sur celle de Freeman (1984) qui reste de loin la plus mobilisée et la plus large.

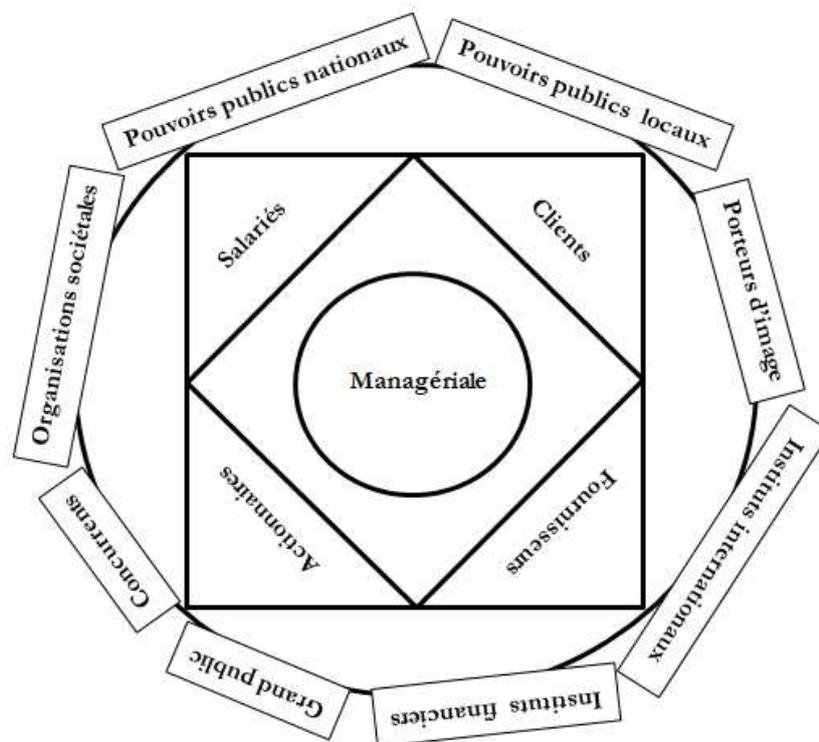
En se basant sur la littérature (Evan & Freeman, 1983), (Freeman, 1984), (Henriques & Sadorsky, 1999), (Doonan, et al., 2005), (Darnall, et al., 2008) et (Cazal, 2011), nous présentons une liste des principaux groupes de parties prenantes d'une organisation :

- i. *Les parties prenantes « managériales » ou « centrales »* comprennent les dirigeants, le comité d'entreprise, le comité d'administration...
- ii. *Les parties prenantes « noyau dur » ou « de premier rang »* réunissent les actionnaires/investisseurs/propriétaires, les salariés, les clients, les fournisseurs/sous-traitants/ distributeurs/partenaires...
- iii. *Les pouvoirs publics nationaux* avec le gouvernement, les autorités réglementaires...
- iv. *Les pouvoirs publics locaux* rassemblent les municipalités, les communautés locales et territoriales...
- v. *Les instituts financiers* permettent de prendre en compte les banques, les assurances, les créanciers...
- vi. *Les porteurs d'image* représentent les médias, les analystes financiers, les agences de notations...
- vii. *Les organisations sociétales* sont les associations (défense des consommateurs et l'environnement, ...), les Organisations Non Gouvernementales, les groupes de pression, les syndicats, les riverains, les activistes, les représentants des parties prenantes...
- viii. *Les concurrents directs et indirects*
- ix. *Les instituts internationaux* établissant des réglementations financières, sociétales, environnementales...
- x. *Le grand public* (au sens large) intègre les consommateurs/prescripteurs/utilisateurs/usagers, les générations futures, les générations passées (comme les fondateurs des organisations), les universitaires...

Cette liste n'a pas la prétention d'être exhaustive, d'ailleurs tout listage des parties prenantes est sujet de controverse. Phillips et al. constatent ainsi «quels groupes spécifiques constituent quel type de partie prenante, ou même qui sont simplement les parties prenantes, cela ne peut être déterminé dans l'abstrait. Cela peut seulement l'être en référence à des organisations concrètes entretenant des relations concrètes avec d'autres groupes quels groupes spécifiques constituent quel type de partie prenante, ou même qui sont simplement les parties prenantes, cela ne peut être déterminé dans l'abstrait. Cela peut seulement l'être en référence à des orga-

nisations concrètes entretenant des relations concrètes avec d’autres groupes » (Phillips, et al., 2003, p. 498). Cela est dû au fait que les frontières entre ces groupes sont assez minces. En effet, une partie prenante donnée peut appartenir à plusieurs groupes, un salarié peut aussi être client ou actionnaire entre autres, ubiquité des parties prenantes (Martinet, 1984). D’autre part, la littérature ne fait pas mention d’un autre sorte de parties prenantes que nous nommerons « parties prenantes fantômes » et qui font parties de l’une des catégories présentée ci-dessus mais ne peuvent pas être, ou ne sont pas encore, identifiées.

Graphique 1 : Les parties prenantes présentes dans un business model



Chacune des parties prenantes peut influencer la réalisation des objectifs de l’entreprise. Mais le degré d’influence des parties prenantes n’est pas équidistribué. Les intérêts des parties prenantes peuvent évoluer, être contradictoires ou convergents selon la période. Un ensemble des parties prenantes peuvent contester ou partager le pouvoir des autres parties prenantes et ainsi entretenir avec ces dernières des relations conflictuelles ou partenariales.

Le tableau suivant, adapté de (Clarke, 1998), (Jones, 2001) et (Rosé, 2006), présente les attentes et les intérêts génériques des principales parties prenantes mentionnées dans la section précédentes.

Tableau 1 : Attentes et intérêts des parties prenantes

Partie prenante	Attentes et intérêts
Salariés	Rémunération adaptée, bien-être au travail, sécurité de l'emploi, reconnaissance, visibilité en termes d'évolution de carrière, sentiment d'appartenance et esprit d'équipe,...
Fournisseurs Sous-traitants Partenaires Distributeurs Partenaires	Respect des délais de paiement et des engagements contractuels, mise en place des politiques d'achat, juste prix, volume de vente, transparence sursolvabilité de l'entreprise, continuité et relation de confiance et partenariat (relation stable et durable), partage des connaissances,...
Actionnaires Investisseurs Propriétaires	Retour sur investissement le plus élevé possible (dividendes, valorisation du cours boursier,...), participation aux décisions stratégiques, maîtrise des risques (financiers et politiques au sens large), transparence (liquidité et solvabilité) et informations fiables,...
Clients	Relation de confiance et partenariat, fidélisation, recevoir un soin particulier (traitement personnalisé, communication, disponibilité, accessibilité, confidentialité, gratuité de certains services), l'excellence et la compétence, la transparence (clarté) et le respect du cahier des charges (tenir les engagements), le prix juste, les délais de paiement, la fiabilité du service (capacité de l'entreprise à offrir les services promis avec précision et constance), la simplification des procédures (documents administratifs,...), la proximité géographique, ...
Dirigeants	Rémunérations confortables, satisfaction, pouvoir, et réputation, ...
Les pouvoirs publics nationaux	Paiement des impôts, taxes et cotisations sociales, le respect des lois, ...
Pouvoirs publics locaux	création d'emploi et contribution à la communauté, respect de l'environnement, ...
Porteurs d'image	Transparence de gestion, information (communication) et responsabilité, ...
Instituts financiers	Respect des délais de remboursement, une relation de confiance et de partenariat, respect des exigences réglementaires, transparence sur la gestion des risques et la solvabilité, sur la sécurité informatique, fiabilité des systèmes de paiement, ...
Organisations sociétales	Une ouverture à la négociation, une relation de confiance et de partenariat, pérennité de l'entreprise, respect des critères environnementaux, sociaux et économiques, ...
Concurrents	respect d'une concurrence loyale (éthique), respect du droit de la concurrence, l'application des normes environnementales,...
Instituts internationaux	Respect des réglementations, et transparence, élaboration de normes, chartes et principes d'actions, mise en place de labels, référentiels, chartes, codes de bonne conduite, ...
Consommateurs Utilisateurs Prescripteur Conseiller	Qualité produit / service (respect de l'environnement, valeurs morales, croyances et éthique), confidentialité et sécurité des biens et services, délais de livraison, être à jour et innovateur, gratuité de certaines fonctionnalités, simplicité d'usage, participation à quelques décisions, fidélisation, ...

Il existe dans la littérature plusieurs tentatives pour hiérarchiser les parties prenantes, en prenant en compte les réalités décisionnelles des dirigeants. A titre d'exemple, nous citons les travaux de (Carrol, 1979), (Clarkson, 1995), (Carrol & Näsi, 1997), (Pelle-Culpin, 1998), (Henriques & Sadosky, 1999), (Sharma, 2001), (Friedman & Miles, 2002), (Roux-Dufort, 2003), (Bonnafeous-Boucher & Pesqueux, 2006) et (Sobczak & Girard, 2006 et 2010). Malgré la multitude des méthodes, celle de Mitchell et al. (1997) reste de loin la plus mobilisée.

Les auteurs proposent de classifier les parties prenantes selon trois critères :

- Le *pouvoir* désigne la capacité – exprimée ou potentielle – d'un acteur à imposer sa volonté aux autres.
- La *légitimité* représente l'appréciation de l'action d'une partie prenante par les autres acteurs sur son caractère désirable, convenable ou appropriée en fonction des systèmes de normes, valeurs, croyances et définitions socialement construits.
- L'*urgence* définit le niveau pour lequel une partie prenante requiert une attention immédiate, en se basant sur le temps du traitement, l'importance de la demande et la relation entre l'entreprise et cette partie prenante.

Le modèle proposé par Mitchell et al. est dynamique puisqu'il suppose une évolution constante des parties prenantes. Ainsi, toutes les parties prenantes expectatives peuvent se convertir en définitives, pour cela il ne leur suffit que d'obtenir le dernier attribut.

2. La place des parties prenantes dans le Business Model

D'après (Verstraete & Jouison, 2007) « Dans le cadre de la création d'entreprise, le business model semble être le premier élément servant la cristallisation des relations entre futures parties prenantes ». Nous pensons que ce rôle du business model est aussi valable dans le contexte des entreprises établies que ce soit en phase de stabilité ou de changement. Ainsi, le business model constitue un outil de médiation entre les attentes des divers acteurs impliqués dans la vie d'une entreprise. En effet, nous pensons qu'un des objectifs d'une approche business modèle est d'observer la façon dont l'entreprise mène ses activités, de déterminer les besoins de ses parties prenantes et d'élaborer une stratégie adéquate pour mieux y répondre.

Etant donné notre vision du business model, outil permettant aux dirigeants de faire le lien entre les décisions stratégiques globales et la mise en œuvre de ces dernières, les parties prenantes ne peuvent se situer qu'au cœur de ce dernier. Leur prise en compte doit être plus large que par le seul angle des partenaires clés ou du client (Osterwalder & Pigneur, 2011). Le concept du business model étant basé sur la notion de la création de valeur, il paraît naturel d'intégrer l'ensemble des parties prenantes au business model à minima comme créatrices de

valeur. Post et al. (2002) expliquent la relation entre les parties prenantes et la création de valeur à partir des actifs intangibles (savoir-faire, compétences, information, routines organisationnelles, image de marque, réputation, ...) et des actifs relationnels qui représentent le goodwill de l'entreprise. Sharma souligne l'importance des parties prenantes dans le caractère durable d'une organisation : « à court terme, l'intégration des parties prenantes permet de réduire les coûts et apporte des opportunités de différenciation ; à long terme, elle permet la construction dynamique de ressources concurrentielles de valeur » (Sharma, 2001). Enfin selon Jones, « dans la mesure où les ressources octroyées par les parties prenantes procurent de l'avantage compétitif soutenable, les parties prenantes créent de la valeur » (Jones, 2001). A partir de ces considérations, il semble important de considérer l'ensemble des parties prenantes au cœur du processus de création de valeur du business model d'une organisation.

Tableau 2 : Contributions des parties prenantes au processus de création de valeur

Parties prenantes	Contributions à la création de valeur
Clients	Loyauté à la marque, réputation, fréquence d'achats, ...
Fournisseurs Sous-traitants Partenaires Distributeurs, ...	Efficiences, réduction des coûts, innovation technologique, Ressources stratégiques, conquêtes de marché, option de développement futur ...
Salariés	Développement d'un capital humain spécifique, innovation, collaboration, engagement, travail en équipe, attitudes, ...
Actionnaires Investisseurs Propriétaires, ...	Capitaux, endettement, réduction du risque, du coût de financement ou d'emprunt, ...
Dirigeants	Compétence pour la gestion de l'organisation, ...
Pouvoirs publics nationaux	Support macroéconomique et politique, accréditation, licence, ...
Pouvoirs publics locaux	Licence de travailler, une légitimité, ...
Organisations sociétales	Stabilité de l'emploi, résolution de conflits, licence de travailler, une légitimité, ...

Source : construit à partir de Jones (2001) et Post et al. (2002)

Enfin, si les parties prenantes sont créatrices de valeur, elles sont surtout demandeuses de valeur. En d'autres termes, une organisation ne peut se contenter de ne faire une proposition de valeur qu'au client et son business model ne peut se comprendre que comme une composition

de propositions de valeur cohérente à l'ensemble des parties prenantes (SVP, pour Stakeholders Value Proposition) faisant le lien entre stratégie globale et stratégies opérationnelles. Le business model emprunte les choix stratégiques globaux de la stratégie corporate et les modes de fonctionnement (interne/externe) et l'aspect économique (la formule de profit et la structure des coûts) de la stratégie opérationnelle.

Mathématiquement, le business model peut se modéliser par une fonction :

$$BM = SVP = f(S_1VP, S_2VP \dots S_nVP),$$

où S_iVP correspond aux propositions de valeur associées à la i ème partie prenante.

Pour chacune des parties prenantes, une proposition de valeur (positive, négative ou nulle) peut être associée. Une proposition de valeur cohérente pour l'ensemble des parties prenantes passe par une analyse détaillée de ces dernières. La valeur entreprise se construit avec des nombreux acteurs, qui n'ont pas nécessairement le même impact sur la productivité de l'entreprise. Les dirigeants doivent ainsi commencer par une identification et une hiérarchisation des attentes des parties prenantes, en tenant en compte de plusieurs contraintes ou critères :

- L'environnement socio-économique (par exemple, période de crise ou de prospérité)
- Le combien (l'apport des parties prenantes)
- Le degré de pouvoir, légitimité et urgence
- L'éventuelle évolution du comportement des parties prenantes (risques de regroupement ou collision inter-parties prenantes et intra-parties prenantes)
- L'ordre d'importance dans chaque catégorie de parties prenantes

Ensuite, le business model pourra représenter la formulation d'une proposition de valeurs cohérente à l'ensemble des parties prenantes, définie par la stratégie globale et en interaction avec les méthodes employées par l'entreprise pour gérer ses ressources (stratégies opérationnelles ou fonctionnelle).

Conclusion

Les parties prenantes sont l'élément central de toute approche en termes de business model. Ces dernières ne peuvent se limiter à une analyse client ou consommateur (Osterwalder &

Pigneur, 2011). Les propositions de valeurs, pouvant être positives, nulles ou négatives, doivent être apportées à l'ensemble des parties prenantes. Ces dernières interagissent avec l'ensemble des variables caractéristiques du business model. En conséquence, il est primordial de commencer par une identification puis un classement des parties prenantes, ainsi que de leurs attentes, pour comprendre un business model. Enfin, les propositions de valeurs ne doivent pas porter seulement sur des éléments économiques mais également envisager les valeurs sociales et sociétales.

BIBLIOGRAPHIE

- Bellman, R. & Clark, C., 1957. On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research*, 5(4), pp. 469- 503.
- Carrol, I. A., 1979. A three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505.
- Carrol, I. A. & Näsi, J., 1997. Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), pp. 46-51.
- Cazal, D., 2011. RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat. *Revue de la Régulation*, Issue 9, p. <http://regulation.revues.org>.
- Chandler, A., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. s.l.:MIT Press.
- Chesbrough, H., 2010. Business model innovation : opportunities and barriers. *Long Range Planning*, Volume 43, pp. 354-363.
- Chesbrough, H. & Rosenblum, R., 2002. The role of business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), pp. 529-555.
- Clarke, T., 1998. The stakeholder Corporation: a Business Philosophy for the Information Age. *Long Range Planning*, 31(2), pp. 182-194.
- Clarkson, M., 1995. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 92-112.
- Coissard, S. & Boiteux, S., 2012. *Engagement et Business model*. Paris: à paraître.
- Darnall, N., Henriques, I. & Sadorsky, P., 2008. Do environmental management systems improve business performance in an international setting?. *Journal of International Management*, Volume 14, p. 364–376.
- Demil, B. & Lecoq, X., 2008. (Re)penser le développement des organisations. *Revue française de gestion*, Volume 181, pp. 113-122.
- Demil, B. & Lecoq, X., 2010. Business Model Evolution : in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, Volume 43, pp. 227-246.
- Doonan, J., Lanoie, P. & Laplante, B., 2005. Analysis Determinants of environmental performance in the Canadian pulp and paper industry: An Assessment from inside the industry. *Ecological Economics*, 55(April), pp. 73-84.
- Evan, W. M. & Freeman, R. E., 1983. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. Dans: T. Beauchamp & N. Bowie, édés. *Ethical Theory and Business*. NJ: Prentice-Hall, pp. 75-84.
- Faber, E. et al., 2003. Designing business model for mobile ICT services. *16th Bled Electronic Commerce Conference eTransformation*, 9-11 June.
- Freeman, R. E., 1984. *Strategic Management : a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Hedman, J. & Kalling, T., 2003. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information System*, Volume 12, pp. 49-59.

- Henriques, I. & Sadorsky, P., 1999. The relationship between environmental commitment and managerial importance of stakeholder importance. *Academy of management journal*, Volume 42, pp. 97-99.
- Jones, G., 1960. Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis. *Accounting Review*, 35(4), pp. 619-626.
- Jones, G., 2001. *Organizational Theory: Text and cases*. 3ème éd. s.l.:Prentice Hal.
- Jouison, E., 2008. *L'opérationnalité du Business Model en contexte de création d'entreprise : recherche action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise*. Université Montesquieu Bordeaux IV: Thèse de doctorat.
- Jouison, E. & Verstraete, T., 2009. Business model et création d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, Volume 181, pp. 175-197.
- Kochan, T. & Rubinstein, S., 2000. Toward a stakeholder theory of the firm : the saturn partnership. *Organizational Science*, 11(4), pp. 367-386.
- Lecocq, X., Demil, B. & Warnier, V., 2006. Le business model, un outil d'analyse stratégique. *Expansion Management Review*, Issue 123.
- Martinet, A., 1984. *management stratégique : organisation et politique*. Paris: Mc Graw Hill.
- Mitchel, I. R., Agle, B. & Wood, D., 1997. Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853-886.
- Moigeon, B. & Lehmann-Ortega, L., 2010. Génèse et deployment d'un nouveau business model : l'étude d'un cas désarmant. *M@n@gement*, 13(4), pp. 266-297.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J., 2005. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, Volume 58, p. 726– 735.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2011. *Business model, nouvelle génération*. Pearson France: Village Mondial.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C., 2005. Clarifying business models : origins, present, and future of the concept. *Communications of AIS*, Volume 15.
- Phillips, R. A., Freeman, R. E. & C., W. A., 2003. What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), pp. 479-502.
- Rosé, J.-J., 2006. *Responsabilité sociale de l'entreprise : Pour un nouveau contrat social*. Bruxelles: De Boeck.
- Sarasvathy, S., 2001. Causation and effectuation : toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), pp. 243-263.
- Shafer, S., Smith, J. & Linder, J., 2005. The power of business models. *Business Horizons*, Volume 48, pp. 199-207.
- Sharma, S., 2001. L'organisation durable et ses stakeholders. *Revue Française de Gestion*, Volume novembre-décembre, pp. 154-167.
- Verstraete, T. & Jouison, E., 2007. Trois théories pour conceptualiser la notion de business model en contexte de création d'entreprise. *XVI conférence internationale de management stratégique*.
- Warnier, V., Lecocq, X. & Demil, B., 2004. Le Business Model : l'oublié de la stratégie. *Actes de la 13ème conférence AIMS*.
- Zott, C., Amit, R. & Massa, L., 2010. The business model: theoretical roots, recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), pp. 1019-1042.