Le *Business Model* des banques coopératives françaises est-il menacé ?

Nathalie HECTOR

Doctorante, IAE Toulon-Var

Résumé :

A l'heure de la mondialisation, de la toute puissance des marchés financiers, une stratégie domine dans la sphère économique, axée vers le « haut rendement ». Parallèlement à cette approche, les entreprises du Tiers Secteur ont opté pour un modèle plus social, respectueux de valeurs et de principes en plaçant l'individu au cœur d'un processus démocratique. Ce véritable *business model* non marchand est désormais reconnu comme efficient, ce que démontrent certaines études réalisées notamment dans les différents groupes bancaires coopératifs (GBC) particulièrement représentatifs des performances de cette forme originale de l'entrepreneuriat solidaire.

Cette étude porte sur l'évolution de ce *business model* contraint, dans le champ hautement concurrentiel qu'est le secteur bancaire, de s'adapter à des bouleversements stratégiques multiples (régulation, IFRS). L'accès aux marchés financiers de ces établissements coopératifs peut apparaître contradictoire pour des entreprises où les valeurs humanistes dominent. La « pyramide inversée » structurant le modèle mutualiste laisse place à un organigramme complexe constitutif de ce qu'il est convenu désormais de nommer les groupes bancaires coopératifs.

La stratégie qui consiste à s'éloigner du modèle économique initial, par « hybridation » de la structure et du système de valeurs, n'annonce t-elle pas la banalisation du secteur coopératif bancaire ?

A l'issue de la crise financière, les banques coopératives, malgré leur statut, n'ont pas été épargnées par les pertes accumulées au sein de leurs filiales ; elles se trouvent désormais devant un choix stratégique : la course à la rentabilité financière (même si elles n'ont pas d'actionnaires à satisfaire) ou le retour au *business model* d'origine, représentatif des valeurs fondatrices et complété par un décloisonnement des activités.

Le secteur de l'économie sociale nous interroge, nous trouble, contribue à modifier nos pratiques entrepreneuriales. Depuis la « première crise financière globale du XXIème siècle[1] », cette tendance est encore plus prégnante ; le modèle capitaliste et, avec lui, le « *high yield* » (haut rendement) ont définitivement prouvé leurs limites. Dès lors, une solution consiste peut-être à se tourner vers cette forme d'alter-management où les différentes parties prenantes sont invitées à contribuer à un processus vertueux. Cette économie sociale, souvent marginalisée par le passé tient désormais une place importante, aussi bien comme créateurs d'emplois ou de richesses.

Le secteur mutualiste constitue une branche très active du Tiers Secteur et, en son sein, les banques coopératives occupent des places de *leaders* si l'on observe les différents classements bancaires. Des questions restent cependant en suspend car ces firmes coopératives ont muté, en accédant souvent à la cotation, vers le marché si bien que la question d'une éventuelle uniformisation des modèles bancaires qui se posent depuis quelques années demeure plus que jamais d'actualité.

Plusieurs études comparatives ont déjà été réalisées, que ce soit au sujet de leur performance ou à propose des spécificités de leur mode de gouvernance (Richez-Battesti, Gianfaldoni); toutes les jugent aussi efficaces que leurs homologues commerciales.

Dans cette étude, nous souhaitons analyser l'évolution de ce secteur coopératif bancaire à l'aune d'une notion récente : celle de *business model* (BM). Issu de la pratique, cet outil est désormais objet d'études académiques ; une approche générique du *business model* retiendra toute notre attention pour comprendre si les mutations actuellement observées au sein de ces groupes bancaires coopératifs (GBC) peuvent conduire à la disparition du modèle ou si, au contraire, ils sont dotés d'une redoutable capacité d'adaptation.

Ainsi, il conviendra de préciser ce que nous entendons par *Business Model* (ou modèle économique) pour apprécier s'il est envisageable de penser que les banques coopératives en ont véritablement développé un. (1) Puis, nous axerons notre étude sur le phénomène de mutation qui s'observe au sein des GBC, plus précisément sur les spécificités de ces organisations hybrides alliant deux systèmes de valeurs opposées. Ainsi nous pourrons

[1] Expression employée par G. Kébabdjian, « les économistes ont-ils tirés toutes les leçons de la « première crise financière globale du XXIème siècle ? », colloque Crise, commerce et devenir des économies émergentes en Méditerranée, Rabat, Maroc, 29,30,31 décembre 2009.

considérer que ce modèle est définitivement banalisé ou au contraire qu'il fait preuve d'une réelle force d'adaptation dans un secteur d'activité hautement concurrentiel (2).

1. le modèle coopératif bancaire : un *business model* à part entière ?

Le BM est un concept riche, révélateur des forces et faiblesses d'une entreprise et influançant inévitablement les stratégies des organisations. Réduit initialement au simple rôle de générateur de revenus, il est aujourd'hui, un concept reconnu dont il convient de présenter les variables composantes (1.1.). Ainsi, il nous appartiendra de les appliquer au secteur objet de notre étude pour pointer les spécificités du modèle (1.2.).

1.1. Le concept de *business model*

Le *business model* est une notion employée fréquemment mais trop souvent de manière imparfaite. Ce flou provient essentiellement d'une utilisation quelque peu « anarchique » de l'expression par les entreprises qui la réduisent fréquemment à une présentation des produits et de l'offre qui l'accompagne. Ce concept est né avec l'envolée des nouvelles technologies et la nécessité d'envisager de nouveaux cœurs de métiers et surtout de nouveaux rapports inter-firmes.

D'un point de vue académique, plusieurs auteurs se sont intéressés au concept ; diverses définitions ont émergé sans que l'une d'entre elles ne fasse l'objet d'un consensus. Nous en présentons quelques unes, parmi les plus citées :

Pour Timmers (1998, 4), « le BM est une architecture pour les flux de produits, services et informations incluant une description des différents acteurs du business et leurs rôles et une description des bénéfices potentiels pour les différents acteurs et une description des sources de revenus ».

Selon Benavent et Verstraete (2000, 89), le BM désigne « un ensemble large qui inclut les relations avec les fournisseurs, les partenaires, les interactions entre plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité des affaires ».

Enfin, pour Amit et Zott (2001, 511), il « dépeint le contenu, la structure et la gouvernance de transactions conçues de manière à engendrer de la valeur à travers l'exploitation d'opportunités d'affaires ».

A la lecture de ces définitions, il pourrait être tentant de réduire la notion à la simple création de valeurs pour l'entreprise. C'est d'ailleurs le point de vue de Porter (1985) qui limite la notion de BM à la description du mode de développement du chiffre d'affaires : « *The definition of a business model is murky at best. Most often, it seems to refer to a loose conception of how a company does business and generate revenues…* ».

Mais, pour notre étude, nous retiendrons une approche dite « générique » du concept, conçue dans une perspective stratégique, à l'instar d'Hamel (2000) et de Demil et *alli* (2004). En effet, nous nous interrogeons sur l'avantage concurrentiel du BM des coopératives financières comparativement à celui des banques actionnariales. La question, d'une part, consiste à savoir s'il y a un avantage spécifique pour les parties prenantes à soutenir un modèle plutôt que l'autre et, d'autre part, à déterminer si ce dernier est viable dans un secteur hautement concurrentiel.

La stratégie, on le sait, vise à appréhender les « menaces extérieures », comme la concurrence, la croissance, etc., alors que le BM s'intéresse à l'architecture interne de l'organisation (Howe, 2003).Il s'agit donc de deux aspects distincts avec des objectifs différents dans le fonctionnement de la firme.

Dès lors, nous choisissons de retenir, pour notre étude, la définition de Démil et *alii* (2004, 9) pour qui le BM correspond aux « choix effectués par une entreprise pour engendrer des revenus ». C'est un concept qui permet d'opérationnaliser la stratégie.

Hamel (2000) caractérise quatre éléments constitutifs du BM : l'interface client (mode d'accès au marché), la stratégie de base (mission de l'entreprise, segments), les ressources stratégiques (compétences et atouts de l'entreprise) et le réseau de valeurs (parties prenantes). A ces éléments constitutifs, il ajoute des connexions, comme la configuration (correspondance entre les compétences et les actifs à la stratégie de l'entreprise), les bénéfices pour les clients et les frontières de l'entreprise (externalisation).

Finalement ces éléments constitutifs sont regroupés autour des six variables clés, présentées par Demil et *alii* (2004) que nous souhaitons détailler afin de pouvoir les appliquer ensuite à notre objet d'étude, le secteur bancaire coopératif :

1. Avec quelles ressources et compétences l'entreprise engendre t-elle des revenus ? Les ressources retenues comme moyen de développer le revenu de l'entreprise sont les produits et

les services, les actifs détenus et enfin les compétences des salariés ce qui s'éloigne un peu de la conception de la ressource stratégique.

2. Qui exploite les ressources et compétences ? Dans le BM, il est important de réfléchir à la structuration de la gouvernance (marché, firme et réseau) au sens de Williamson, à la façon de travailler avec les différentes parties prenantes.

3. Qui paye pour l'acquisition ou l'utilisation des ressources ? La cible est le client, générateur de revenus dans l'entreprise.

4. Quelle est la structure des revenus ? C'est la répartition des revenus qui doit être prise en considération entre les différents types de clients, ce qui créé de la valeur.

5. Comment est rémunérée la vente ou l'utilisation des ressources ? Plus clairement, il s'agit de se questionner sur la base à partir de laquelle le prix va être fixé ainsi que la fréquence des paiements.

6. Quels sont les coûts et la structure organisationnelle qu'implique le BM ? On souhaite connaître les coûts qu'engendrent les revenus.

Il convient maintenant d'appliquer ces variables-clés aux coopératives financières pour savoir si elles constituent un véritable modèle économique ou si elles ne sont qu'une forme adaptée du modèle bancaire français ?

1.2. Les banques coopératives : un véritable *Business Model* ?

La littérature abondante sur le secteur coopératif financier évoque fréquemment ses spécificités, son originalité en termes de gouvernance ou de principes et de valeurs qu'il véhicule. D'aucuns ont, pendant de nombreuses années, considéré que ces banques coopératives n'étaient que des regroupements d'individus au service de personnes en difficulté. Pour autant, on ne peut que constater, aujourd'hui, que toutes ces banques constituent de vrais groupes bancaires coopératifs au même titre que leurs concurrents à forte dominante actionnariale.

Aborder les originalités du secteur bancaire coopératif en termes de modèle économique présenterait l'avantage d'expliquer les choix, les raisons et les conséquences des bouleversements que ce secteur connait depuis une quinzaine d'années maintenant.

Les banques coopératives sont des entreprises et à ce titre, elles se doivent d'être performantes. Il est donc normal d'en définir le BM. Volontairement nous avons choisi de nous positionner avant 1984, date de la dérèglementation bancaire où les spécificités du modèle coopératif étaient plus nombreuses. Ce sont les événements qui se sont produits ensuite, qui justifient de se poser la question de la viabilité de ce modèle économique, ce qui sera l'objet de la seconde partie de notre étude.

Il nous importe donc de déterminer leurs choix pour engendrer un revenu. Pour cela nous reprenons les variables clés établies par Demil et *alii* (2004) que nous présentons de manière synthétique, sous la forme du tableau suivant, en faisant apparaître les spécificités du modèle coopératif comparativement au modèle bancaire classique :

Schéma 1 : Comparatif des variables des *Business Models* bancaires

Variables du BM	Banques classiques	Banques coopératives
Avec quelles ressources et compétences l'entreprise génère des revenus.	Services financiers (conseil) Produis financiers Compétences techniques	Services financiers (conseil) Produits financiers (spécial sociétaires) /Parts sociales Compétences techniques
Avec quelles ressources et compétences l'entreprise génère des revenus.	Tendance firme	Tendance firme
Avec quelles ressources et compétences l'entreprise génère des revenus.	clients	Client-sociétaire
Avec quelles ressources et compétences l'entreprise génère des revenus.	Banque d'affaire ou dépôt Banque universelle	Banque de dépôt
Avec quelles ressources et compétences l'entreprise génère des revenus.	Politique tarifaire uniforme	Politique tarifaire différenciée
Avec quelles ressources et compétences l'entreprise génère des revenus.	Economie d'échellenationale (coûts RH – Informatique) Structure nationale	Economie d'échelle régionale Structure réseau (Pyramidal)

Cette étude comparative des deux modèles économiques bancaires français permet d'appréhender les atouts du secteur coopératif. En effet, nous pouvons apprécier une

différence fondamentale quant à la cible, le sociétaire. Les banques coopératives ont un cœur de métier tourné vers une catégorie socioprofessionnelle préétablie. Elles allient une logique d'entraide à leur activité bancaire.

Ensuite, la structure organisationnelle induit des coûts et une prise de décision aux différents échelons de la pyramide inversée[2] mais avec cette particularité de permettre au client de devenir sociétaire et ainsi de détenir une partie de la propriété de sa caisse locale. Ce choix réduit les économies d'échelle au plan national mais intègre une dimension démocratique susceptible de rendre l'organisation plus efficace. La proximité est centrale dans cette organisation, la stratégie de rapprochement avec le territoire permet une prise en considération des différentes parties prenantes induisant un relationnel fondé sur le long terme.

On observe donc une stratégie axée sur le territoire et la proximité au profit d'une clientèle ciblée. La structure organisationnelle « *bottom up* » permet un meilleur respect de la démocratie et un choix d'entreprise en harmonie avec ses différentes parties prenantes.

Le choix du BM est traditionnellement réalisé lors de la création de l'entreprise pour qu'elle définisse sa stratégie et s'assure de sa viabilité. Mais un BM n'est pas figé définitivement et il est important de l'adapter en prenant en considération différents facteurs de type règlementaire, technologique, et pourquoi pas comportementaux. Les grandes organisations comme les TPE doivent être vigilantes car les choix d'hier ne seront pas les mêmes que ceux de demain. Ainsi, différentes causes tant exogènes qu'endogènes aux modèles bancaires peuvent expliquer les changements organisationnels opérés par les groupes coopératifs ces dernières années. En effet, la mondialisation, la globalisation des marchés, la dérèglementation et enfin les règles prudentielles induisent des changements pour assurer la survie de ce secteur d'activité (très profitables dans nos régions). L'innovation organisationnelle dont ces réseaux coopératifs font preuve témoigne d'une forte capacité d'adaptation. Mais pour autant, n'ont-ils pas perdu leurs principes fondamentaux ?

[2] Les réseaux bancaires coopératifs se sont construits suivant une structuration dite en « pyramide inversée » ou « *bottom up* », c'est-à-dire en tirant le pouvoir de la source du sociétariat, ou plus précisément de la base, pour remonter vers les organes centraux en passant par les échelons local et régional.

2. Le *Business Model* des banques coopératives est-il toujours viable ?

Au même titre que Polaroid a été incapable d'anticiper les conséquences du numérique dans le secteur de la photographie, les banques coopératives risquaient de disparaître si elles n'avaient pas fait le choix de s'adapter aux nouvelles contraintes bancaires. Lors de cette mutation leur BM s'est-il standardisé ou, au contraire renforcé ? (2.1.). Manager un GBC impose de faire cohabiter deux systèmes de valeurs opposés ce qui n'est pas sans conséquences pour le fonctionnement de l'organisation. Le client-sociétaire constitue la clé de voute du modèle coopératif initial ; dès lors les GBC ne devraient-ils pas pleinement le prendre en considération ? (2.2.).

2.1. L'hybridité : uniformisation ou innovation des BM bancaires

Pour répondre aux nouveaux défis, il était important que ces banques se renouvellent, s'ouvrent à l'international pour élargir leur base clientèle, diversifier leur activité et aussi diminuer les coûts de fonctionnement. Cet enjeu d'obtention d'une taille critique exige cependant d'importants besoins en fonds propres pour financer les stratégies de croissance externe. L'alternative pour ces groupes bancaires était important : soit ils se recentraient sur leur activité d'origine et la recherche de l'intérêt commun, se privant dès lors d'une taille suffisante pouvant conduire à leur disparition, soit ils s'intégraient dans le modèle dominant avec un risque majeur de banalisation de leur statut.

Même si les stratégies de croissance externe ont été différentes selon les groupes (cotation d'un organe central pour trouver des fonds, filiales communes, rachat de sociétés capitalistes, etc.), le choix s'est tourné vers l'ingénierie juridico-financière en créant de vrais groupes bancaires coopératifs (GBC) ; une forme de « métissage organisationnel » imbriquant deux systèmes de valeurs traditionnellement opposés, les logiques actionnariale et coopérative.

Ainsi l'hybridité organisationnelle peut se définir comme un procédé qui consiste à réunir les potentialités de deux modèles existants afin de produire un nouveau prototype, plus efficace et plus flexible.

La question se pose alors de savoir si cet « isomorphisme organisationnel » (Enjolras, 1996) constaté, ce mimétisme sur le modèle dominant, conduirait à une uniformisation au profit d'un modèle économique bancaire ou s'il s'agissait pour ces GBC d'une adaptation attendue d'organisations confrontées à d'importants bouleversements structurels ?

Pour répondre, il convient de reprendre notre schéma comparatif initial en y intégrant les GBC pour y décliner les variables et les comparer au BM des banques classiques.

Schéma 2 : Comparatif des variables appliqué aux GBC

	Banques classiques	Banques coopératives	GBC
Variable 1	Services financiers (conseil) Produis financiers Compétences techniques	Services financiers (conseil) Produits financiers (spécial sociétaires) /Parts sociales Compétences techniques	Services financiers (conseil) Produits financiers (spécial sociétaires) /Parts sociales Compétences techniques
Variable 2	Tendance firme	Tendance firme	Tendance firme
Variable 3	clients	Client-sociétaire	Clients Clients-sociétaires
Variable 4	Banque d'affaire ou dépôt Banque universelle	Banque de dépôt	Banque universelle
Variable 5	Politique tarifaire uniforme	Politique tarifaire différenciée (flexibilité)	Politique tarifaire différenciée (flexibilité)
Variable 6	Economie d'échellenationale (coûts RH – Informatique) Structure nationale	Economie d'échelle régionale Structure réseau (Pyramidal)	Economie d'échelle régionale Structure réseau Hybridité organisationnelle

On le constate, le GBC emprunte aux deux modèles bancaires. Il conserve la structure organisationnelle initiale, dite en « pyramide inversée » où les différents échelons ont un rôle toujours aussi prépondérant. La proximité constitue toujours une particularité forte assurant plus de flexibilité même si la présence d'agences sur l'intégralité du territoire peut apparaître comme un coût supplémentaire de fonctionnement.

Mais la nouveauté c'est la cohabitation des deux systèmes de valeurs et le recours au marché pour réaliser une croissance externe. Le rapprochement du modèle dominant est essentiellement dû au recours à la banque de financement et d'investissement (BFI), tous groupes confondus.

Remarquons cependant que la crise financière a fait prendre conscience aux GBC des risques qu'ils ont objectivement pris au travers de leur stratégie mimétique. Le mirage de la BFI nécessitait cependant de prendre quelques garanties pour éviter les écueils d'une branche métier mal maitrisée. Ne faudrait-il pas envisager à l'avenir un « décloisonnement » et une « reségmentation » des banques de dépôt et des banques d'investissement ? ; ce qui impliquerait indubitablement un recadrage profond des structures bancaires.

Une autre conséquence de ce choix d'opter pour le développement de la banque d'affaire est d'avoir délaissé une partie de la clientèle : le sociétaire. Or, parmi les variables, il ne faut pas perdre de vue que ce client est pourtant un élément essentiel dans la spécificité du modèle, surtout dans cette nouvelle forme organisationnelle renforcée par l'existence d'un véritable réseau.

Enfin les GBC, en complexifiant l'organisation structurelle, soit par ajout d'un véhicule coté (Crédit Agricole), de filiales communes (Natixis) ou dernièrement par la création d'un organe central commun (BPCE) se sont dotés d'un outil désormais fondamental pour des groupes sous contraintes réglementaires et prudentielles ; remarquons cependant qu'il demeure indispensable, pour assurer la viabilité de ce BM, de cultiver les valeurs coopératives, de proximité et d'entraide. Ainsi si les GBC maintiennent leur rôle originel, on pourra en conclure qu'ils se sont dotés d'un outil hautement efficace.

Cependant manager un groupe hybride peut s'avérer relativement complexe ; des conditions d'équilibre doivent être respectées pour éviter un phénomène de captation d'un des deux modèles le composant. Ce regroupement d'approches stratégiques opposées, contraint à être plus vigilent quant aux menaces de « basculement » permanent en faveur d'un des deux modèles. Nous pouvions faire le choix de présenter les conditions d'équilibre d'un GBC mais nous avons préféré proposer des pistes de réflexion autour d'une variable-clé : le client-sociétaire.

2.2. La variable du BM à défendre : le client-sociétaire

Parmi les variables de ce BM des GBC, il en est une qui doit être confortée c'est la variable 3 relative à la cible et plus précisément à celle du client-sociétaire. Il ne doit pas simplement apparaître comme un alibi de la vocation mutualiste mais doit être, au contraire, le centre des enjeux de demain et ce, pour plusieurs raisons purement objectives :

La prolifération des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.) démontre que l'avenir est au regroupement d'individus pour la défense de leurs intérêts communs, le partage, l'information et même la recherche d'un emploi. Or, les banques coopératives ont un avantage concurrentiel face aux banques classiques : leur sociétariat peut s'apprécier comme un réseau social à part entière, au sein duquel les membres ont choisi d'adhérer ; elles pourraient largement en tirer profit mais malheureusement elles le sous-emploient.

Il est important également que ces banques capitalisent sur leurs marques et sur leurs caractéristiques principales, la proximité, l'éthique, la différence, pour créer un lien durable avec le client ; d'autant que la crise financière a terni un secteur d'activité dans son ensemble et que ces banques ont été dans l'impossibilité de véhiculer une image différente de leurs concurrentes directes.

Un autre constat est que les agences bancaires, toutes enseignes confondues sont aujourd'hui identiques ; le client n'observe aucune différence entre la banque coopérative et la banque commerciale ; or, l'accueil, l'orientation des clients sont les enjeux de demain. La banque coopérative bénéficie d'une possibilité de se différencier en étant à même de proposer des services « sur-mesure » comme peuvent le faire certaines banques privées (UBS). *Bearing Point* (2009), dans une de ces études sur l'avenir du secteur bancaire propose une remise en cause de la gestion de portefeuille au profit d'un rôle d'apporteur d'affaires à un centre de compétences qui serait différent de l'agence traditionnelle. Pourquoi pas !

Ces réflexions sont capitales car la progression de la banque en ligne obligera une fois de plus les banques à faire évoluer leur BM. Or, c'est cette variable 3 relative à la cible qui pourrait leur permettre de se différencier des banques commerciales. En l'absence de réseau, les banques commerciales ont un intérêt à développer la banque en ligne ; inversement les banques coopératives bénéficient de leur réseau et de nombreuses agences de proximité. Ainsi, si elles transformaient leur approche client, elles pourraient profiter de cet avantage concurrentiel.

Rester différent, être, comme le précise H. Blum, un « moteur de divergence » est le meilleur atout de ces réseaux coopératifs. En effet, il est important d'opposer au modèle dominant (moteur de conformité) d'autres modes de pensées et d'actions car la comparaison et la concurrence contribuent à faire évoluer les organisations.

BIBLIOGRAPHIE

Amit R., Zott C. (2001), « value creation in e-business », Strategic Management journal, 22, 493-520.

Bearing Point (2009), « Le client au centre des enjeux de demain : visions croisées entre banques et autre secteur d'activité », Point de vue.

Benavent C., Verstraete T. (2000), « Entrepreneuriat et NTIC : construction et régénération des business-Model », *in* Verstraete T., Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneurait, EMS, Caen.

Blum H. (éd.2009), « Le principe de Lucifer », le jardin des livres.

Demil B., Lecocq X., Warnier V. (2004), « Le business model : l'oublié de la stratégie ? » Actes de la 13ème conférence de l'AIMS, Vallée de la Seine, 2,3 et 4 juin 2004,p.1-23.

Enjolras B., (1996), "Associations et isomorphisme institutionnel", RECMA, revue internationale de l'économie sociale, n°261, pp.68-76.

Hamel G., (2000), « Leading the revolution », Boston, Harvard Business School Press.

Jouisson E., (2005), « Délimitation théorique du BM », AIMS, conférence internationale de management stratégique, Pays de la Loire, Anger.

Lequeux J.L., Saadoun M., (2008), « Quel BM pour mon entreprise », Eyrolles, collection Entrepreneuriat, Paris.

Magretta J. (2002), « Why business models matter », Harvard Business review, vol. 80, n°5, pp86-92.

Porter M.E. (1985), « Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance", Free Press, New-York.

Redis J., (2007), "Le BM: notion polymorphe ou concept gigogne?", Communication au 5ème congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat