

**Modèles d'affaires composites des start-ups TIC**  
**Problématique et typologie**  
Christophe Garonne, Félix Weygand

► **To cite this version:**

Christophe Garonne, Félix Weygand. Modèles d'affaires composites des start-ups TIC Problématique et typologie. *Entrepreneuriat : nouveaux enjeux, nouveaux comportements*, Jun 2007, Paris France. sic\_00156611

**HAL Id: sic\_00156611**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00156611](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00156611)**

Submitted on 26 Jun 2007

**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.

# Modèles d'affaires composites des start-ups TIC

## Problématique et typologie

Communication au colloque « Entrepreneuriat : nouveaux enjeux, nouveaux comportements », 11 Juin 2007, Paris

Félix WEYGAND  
Professeur associé  
Euromed Marseille Ecole de Management  
[felix.weygand@euromed-marseille.com](mailto:felix.weygand@euromed-marseille.com)

Christophe GARONNE  
Chef de projet, Direction de la Recherche  
Euromed Marseille Ecole de Management  
[christophe.garonne@euromed-marseille.com](mailto:christophe.garonne@euromed-marseille.com)

*L'objet de ce papier est de proposer une étude des modèles d'affaires composites des start-ups du secteur des TIC sur une durée de trois ans en utilisant une méthode exploratoire. Les critères de constitution de l'échantillon d'entreprises sont décrits et expliqués. Le contexte de création et d'évolution de ces entreprises est la nouvelle « nouvelle économie » qui se met en place depuis 2004. Une revue de littérature synthétisant les recherches entreprises depuis la « bulle Internet » sur les domaines des modèles d'affaires et cette nouvelle économie est proposée. Les résultats de ce projet seront directement applicables par les entrepreneurs, les incubateurs et pépinières d'entreprises ; les bonnes pratiques recensées seront aussi utilisables par les pôles de compétitivité et les investisseurs.*

### **Mots Clefs**

eBusiness, entrepreneuriat, modèles d'affaires, nouvelle économie, pôle de compétitivité, start-up, TIC

## 1. Introduction

Une nouvelle « nouvelle économie »<sup>1</sup> est actuellement en train de se développer très rapidement. Elle repose apparemment sur des soubassements économiques nouveaux et beaucoup plus étayés que la précédente : généralisation massive du protocole Internet, du haut-débit, de la mobilité, dans un processus de convergence abouti entre ces trois dimensions ; montée de la confiance dans les transactions électroniques et attrait croissant du public pour les services numériques en ligne, etc. Une récente étude mondiale diligentée par KPMG conclut à « l'existence d'un potentiel de développement considérable pour le marché des services numériques convergents » [KPMG, 2006]. Pour donner un ordre de grandeur, cette étude prévoit un bond du seul marché de la publicité pour les portables de 45 millions en 2005 à 1,45 milliard de \$ en 2009 ; les prévisions chiffrées issues de nombreuses sources et concernant d'autres aspects du développement de ces services sont unanimes : qu'ils s'agissent de services fixes ou mobiles, que le financement soit assuré par l'amont (annonceurs et e-commerçants) ou l'aval (end-users), les perspectives sont une très forte croissance.

Dans ce contexte, constitué par ces annonces et prévisions tout autant que par les premières réalisations observables, nous assistons actuellement à une vague de création d'entreprises innovantes fondées sur ces usages des TIC. Toutefois les modèles d'affaires qui assureront la réussite de ces entreprises et la transformation d'une « vague » en développement économique pérenne ne sont pas connus ni fixés : ils se construisent par tâtonnement, ils se « bricolent ».

Nous les désignons comme les modèles d'affaires composites des start-ups TIC. Les entreprises qui les expérimentent et les créent au jour le jour sont globalement fragiles et durablement sous performantes par rapport aux attentes. Ces attentes sont généralement de deux ordres et concernent deux types d'acteurs :

- les investisseurs (créateurs eux-mêmes, organismes financiers, capitaux-risqueurs) attendent un niveau de rentabilité des capitaux engagés
- les acteurs publics partenaires du développement économique attendent un impact durable sur la création de richesses et a fortiori d'emplois, dans un territoire donné.

Nous entamons un programme de recherche d'une durée de 3 ans, qui vise à étudier ces modèles d'affaires sur un échantillon d'une quinzaine d'entreprises en PACA (cette démarche se situe dans le contexte du Pôle de compétitivité à vocation mondiale « Solutions Communicantes Sécurisées »). Les buts appliqués de cette recherche sont :

- de discerner et d'expliquer comment se construisent ces modèles au fil des décisions managériales et des évolutions externes,
- de repérer les éléments clefs conduisant à la performance ou à l'échec,
- in fine d'établir quelles sont les pratiques et les conditions de réussite de manière à éclairer les actions des différents acteurs.

La présente contribution expose les soubassements théoriques de notre recherche, elle présente notre terrain et l'exploitation que nous avons entrepris d'en faire.

---

<sup>1</sup> Les guillemets sont de mise puisqu'il s'agirait sans cela de définir ses fondements et donc de reprendre le débat lancé à la fin des années quatre-vingt dix auquel aucune réponse convaincante n'a été apportée.

## 2. Revue de littérature

Notre projet de recherche se situe à la confluence de trois champs : la création de jeunes pousses (start-ups) ; les modèles d'affaires, la croissance et la pérennité de ces entreprises ; le contexte évoqué plus haut du développement exponentiel des nouveaux usages, marchands ou non, des TIC. Les études sur les start-ups, l'influence des TIC et, d'une manière globale, sur ce que l'on appelle communément « l'économie de l'immatériel », la « nouvelle économie » ou encore la « e-économie » sont nombreuses ; cependant, ces études sont généralement liées à la période de la « bulle Internet » des années 1998-2001 [Applegate, 2000 & 2001 ; Champion et alli, 2000 ; Porter, 2001] ; les études les plus récentes se limitant le plus souvent à décrire les raisons des échecs et/ou des succès de cette période.

Des typologies de modèles d'affaires ont été développées, en particulier pour l'industrie des logiciels. [McKelvey, 2001] Les dominantes des trois modèles décrits ci-après reposent sur les notions de propriété, de contrôle et développement de la connaissance et des savoir faire, des revenus financiers générés, ainsi que de l'apport économique du « réseau » et des communautés de pratique [McKelvey, 2001]. Le premier modèle repose sur la propriété et le contrôle total de la connaissance et des revenus économiques en vendant des solutions qui bien qu'évolutives sont en développement fermé. Le second est un hybride où l'entreprise commercialise un produit et/ou un service et ainsi, maintient un étroit contrôle des revenus économiques mais où le développement de la connaissance et des savoirs faire est réalisé en association entre l'entreprise et les communautés de pratique. Enfin, dans le troisième modèle, le développement de la connaissance est entièrement réalisé par les membres du réseau. Ce modèle d'affaire correspond à un modèle « idéal » car les développeurs ne retirent pas de revenus financiers de ces innovations. En revanche, ce modèle aide à « identifier, comment, où et pourquoi une connaissance économique porteuse de valeur est développée ». [McKelvey, 2001]<sup>2</sup> Des éléments de mise en garde sur la viabilité économique de certains modèles « expérimentaux » basés sur les nouvelles technologies ont aussi été précisés. [Porter, 2001]

Les travaux qui recentrent le débat sur la période actuelle sont plutôt des études d'experts ou de consultants que des travaux scientifiques : ils proposent des recommandations pour favoriser la création d'entreprises basées sur les nouvelles technologies et les liens entre R&D, formation académique, investissement et soutien des collectivités locales et de l'Etat. [Lévy et Jouyet, 2006].

La définition même du concept de « modèle d'affaires » en lien avec Internet fait débat depuis plusieurs années dans le monde académique. Selon les premiers travaux réalisés dans la période de la bulle Internet, les modèles d'affaires utilisant Internet comprenaient trois éléments : l'architecture informatique permettant l'échange d'informations, de produits et de services ; les bénéfices que pouvait en retirer l'ensemble des acteurs (fournisseurs et revendeurs) et enfin, une description des différentes sources de revenus [Timmers, 1998]. Différents auteurs ont capitalisé sur les travaux de Timmers pour ajouter de nouvelles dimensions en particulier informatiques

---

<sup>2</sup> Traduction de l'article de McKelvey, 2001, p.220 par l'auteur.

[Bagchi et Tulksie, 2000 ; Klueber, 2000], financières, d'innovation de produit, et de gestion de la relation client [Osterwalder et Pigneur, 2002]

Selon MacInnes, la littérature sur les modèles d'affaires des entreprises s'engageant dans le commerce électronique peut être regroupée en quatre catégories : « Les études qui se consacrent seulement sur un aspect clef du succès comme la technologie [Barua, Konana et Yin, 2001], le management [Wathne et Heide, 2001] ou le réseau [Doyle et Melanson, 2001] ; celles, plus générales qui identifient les différents facteurs de succès sans pour autant les classer par ordre d'importance [Vasipoulou et alli, 2002 ; Amit et Zott 2001, Duh, Jamal et Sunder 2001] ; celles qui décrivent les différents types de modèles d'affaires (voir ci-dessous) et enfin celles qui précisent les différentes composantes des modèles d'affaires. »

Si ces descriptions apportent une définition simple et compréhensible du modèle d'affaires, elles ne prennent pas en compte les spécificités des entreprises du secteur des TIC et peuvent se confondre avec le « business plan ». De plus, l'aspect « composite » des modèles d'affaires (ie, une entreprise produisant de multiples produits et/ou services distribués différemment à divers acteurs) n'est pas étudié. De même pour l'aspect « mouvant » du modèle d'affaires qui nous semble être une caractéristique essentielle du concept pour les start-up des TIC ; les entreprises changeant de modèles d'affaires selon l'évolution de leurs compétences technologiques et/ou managériales, la maturité de l'équipe dirigeante, la croissance du marché, l'identification de « niches » et l'attitude de la concurrence. Enfin, la création de richesse via la différenciation et le positionnement ainsi que la création de valeur sur le marché ont été évoquées. [Bouwman et van Ham, 2003] Le modèle a été affiné pour considérer l'influence de la stratégie marketing ou de la stratégie d'entreprise globale sur les modèles d'affaires. [Maitland et alli, 2005]. Selon Hawkins [2002], « la différence majeure entre les plans stratégiques et les modèles d'affaires sont que ces derniers lient de manière inhérente les nouveaux environnements technologiques et les stratégies d'entreprises » [Maitland et alli, 2005]<sup>3</sup>.

La capacité des entrepreneurs et de leurs entreprises de s'adapter rapidement aux aléas du marché, et de modifier leur modèle d'affaires a été étudiée à l'échelle de l'entrepreneur, en prenant en considération sa formation, ses compétences managériales et expériences entrepreneuriales passées. [Andries et alli, 2006 ; Pitt et Kannemeyer 2000] Cependant, les start-ups étant souvent fondées par l'association de plusieurs entrepreneurs, les facteurs influençant l'adaptation des modèles d'affaires méritent d'être étudiés non seulement à l'échelle de l'entrepreneur mais aussi au niveau de l'entreprise. [Sandberg et Hofer, 1987 ; Utterback and Reitberger 1982, in Andries et alli, 2006]

Le modèle développé par Andries [Andries et alli, 2006] propose une spécification du changement différent des modèles d'affaires selon la situation de l'entreprise dans l'une ou l'autre des deux périodes décrites par les économistes comme «incertitude» et «ambiguïté». Le mode de changement des modèles d'affaires doit être lié à la phase

---

<sup>3</sup> Traduction de l'article de Maitland et alli, 2005, p.50 par l'auteur.

économique (incertitude ou ambiguïté)<sup>4</sup> dans laquelle se trouve l'entreprise. En phase d'incertitude, il serait nécessaire de développer et d'exploiter le modèle d'affaires existant en utilisant au mieux les outils de planification. En revanche, durant la phase d'ambiguïté, la priorité devrait être donnée au développement de nouvelles directions à travers l'expérimentation, voire à changer radicalement de modèle d'affaires. [Andries et alli, 2006]

Dans le cadre de la recherche sur les start-ups des TIC, deux variables supplémentaires apparaissent : le fonctionnement et les usages de la nouvelle technologie ou de l'innovation qui n'ont pas encore été testés à grande échelle et qui, par conséquent, présentent un risque et une incertitude supplémentaire ainsi qu'un marché par définition largement inexploré et donc inconnu. [Aldrich et Fiol, 1994 ; Loch et alli, 2005 ; Shane et Stuart, 2002] Dès lors, les modèles d'affaires établis lors de la création de l'entreprise ou du lancement d'un nouveau produit et/ou service sont le plus souvent réalisés sur des données inexistantes, inadaptées ou peu fiables [Champion et Carr, 2000 ; Drucker, 1985 ; Druilhe et Garnsey, 2004 ; Porter 2001 ; Stoica et Schindehutte 1999]. Ces premiers modèles sont donc amenés à évoluer, les premières ébauches servant à initialiser la commercialisation du produit/service. En revanche, ces premiers modèles ont un impact non négligeable non seulement sur la croissance et la pérennité de l'entreprise mais aussi sur le marché balbutiant. Ses effets -positifs ou négatifs- ont des répercussions notables en particulier sur l'avantage -ou désavantage- au premier entrant [Porter, 2001], un modèle d'affaire trop peu rentable privant l'entreprise de ressources disponibles pour accélérer la recherche et développement, la conquête de nouveaux marchés et la mise en place de barrières à l'entrée.

### **3. Problématique**

Notre problématique vise à éclairer les conditions de la réussite ou de l'échec d'un projet (la création d'une entreprise dans le secteur des TIC), conduit par des acteurs (innovateurs/créateurs), dans un contexte (la nouvelle « nouvelle économie »). Les modèles d'affaires que nous voulons décrire sont générés par la rencontre des spécificités de chacune de ces trois coordonnées : un projet conduit par des acteurs dans un contexte, ils sont le « principe actif » de la réussite ou de l'échec du projet.

#### Un projet économique innovant dans un contexte « a-économique »

Contrairement aux entreprises de l'« ancienne économie » [Lazonick, 2006], le fondement des projets de start-ups TIC n'est pas de faire ce que font les autres en mieux ou en moins cher, mais précisément de faire ce qu'ils ne font pas [Lévy et Jouyet, 2006]. Le caractère innovant de ces projets ne concerne pas nécessairement l'innovation technologique classique issue des travaux de R&D qui a été développée pour être appliquée dans un contexte économique permettant une certaine prévision de rentabilité ; de plus même dans le cas d'une telle innovation, il ne s'agira que rarement d'innovation processus. Le plus souvent il s'agira d'innovations d'usages, incorporant le recours à des dispositifs techniques du domaine des TIC dans un processus visant à

---

<sup>4</sup> Les termes « incertitude » et « ambiguïté » doivent être compris au sens économique du terme comme défini par [Schrader, 1993]

satisfaire des besoins ou attentes des consommateurs qui ne se sont pas encore exprimés dans la sphère marchande, on parle là « d'innovations ascendantes » [Cardon, 2005] qui vont de l'utilisateur vers la firme au lieu de « descendre » de la R&D industrielle vers le marché. Le processus de structuration et d'expression de ces attentes et besoins est lui-même directement producteur d'innovations technologiques selon une logique et dans un contexte largement étrangers aux modalités classiques de financement et de conception d'un projet R&D appliqué à des fins d'industrialisation et de commercialisation [Von Hippel, 2006]. Le fonctionnement même des TIC et l'histoire sociale de la majeure partie de ces technologies depuis les années 1960 (bâtir des réseaux de communication non hiérarchisés), expliquent ces aspects « a-économiques<sup>5</sup> » du développement des projets innovants basés sur les TIC. Les éléments majeurs de cette explication sont la logique « open source », qui refuse la protection de la propriété des innovations logicielles de manière à les laisser ouvertes à des améliorations au travers des contributions d'un réseau d'utilisateurs-innovateurs, et, d'autre part, la logique de la « gratuité » des contenus numériques en ligne, fondée sur leur caractère immatériel qui permet leur reproduction directe par les utilisateurs pour un coût marginal quasi nul.

#### Le double problème du modèle d'affaires des start-ups TIC

Le projet de start-up TIC, en tant que projet économique, doit donc résoudre un double problème : d'une part il ne s'agit pas d'améliorer ce que d'autres font mais de faire autre chose, il n'y a donc ni modèle, ni référence pratiques permettant d'évaluer le niveau de risque du projet ; d'autre part il s'agit de développer un projet visant une rentabilité économique dans un contexte où la réussite peut reposer sur les ressorts « a-économiques » de la gratuité et du refus de la propriété.

C'est la tentative de résoudre de manière dynamique (c'est à dire dans le temps, de manière adaptative et réactive exigeant un apprentissage par l'essai et l'erreur) ce problème qui caractérise la structuration des modèles d'affaires des start-ups TIC. Le premier aspect du problème signifie que ces projets, du point de vue du financement, ne sont pas caractérisés par le risque (probabilisable) mais l'incertitude (non probabilisable) [Moureau et Rivaud-Danset, 2004 ; Andries et al., 2005], et que cette incertitude est le trait dominant de l'asymétrie de l'information à laquelle sont confrontés les bailleurs de fonds et l'entrepreneur. Nous allons revisiter le concept d'information asymétrique dans ce contexte pour éclairer la nature des difficultés particulières des start-ups TIC à trouver le financement des différentes étapes de leur projet. Le second aspect, qui alimente grandement le précédent, est que le projet peut être une réussite remarquable en matière d'usage, rencontrer l'attente d'un vaste public d'utilisateurs, sans que pour autant cette attente se transforme en demande solvable, ni sa satisfaction en chiffre d'affaires. Une très grande utilité (ou valeur d'usage) peut être créée et « s'échanger » hors marché. Chaque nouvelle entreprise doit donc inventer un

---

<sup>5</sup> Nous demandons d'accepter ce terme « a-économique » comme une « définition provisoire » (au sens de ce terme dans la méthodologie des sciences sociales) résumant un contexte complexe spécifique aux innovations dans les TIC et leurs usages. Dans ce contexte se produisent des phénomènes échappant aux définitions courantes des phénomènes économiques, relevons en 3 : de la valeur d'usage est créée et circule sans qu'apparaisse de valeur économique et d'échange marchand ; des acteurs consacrent des ressources rares (du travail humain qualifié utilisant des ordinateurs et des réseaux informatiques) à la production de biens et de services qu'ils donnent gratuitement ; l'abondance de certains biens et services peuvent faire tendre instantanément leurs prix vers zéro, alors même que leurs facteurs de production n'ont pas été rémunérés.

modèle d'affaires original qui permette de transformer une grande valeur d'usage en valeur économique dont l'appropriation puisse être privée afin d'attirer des investisseurs. Ces modèles d'affaires sont généralement composites, car ils articulent différentes sources de revenus, différents cycles d'exploitation, différents besoins de financements sans que cette articulation soit discernable au départ.

#### Elaboration des questions de recherche

Ce constat est le point de départ des questions de recherche qui déclinent notre problématique : certaines proviennent d'un idéal-type du créateur de start-ups auquel nous confrontons la réalité de nos observations des biographies et des modalités de prises de décision managériales des chefs d'entreprises de notre terrain ; d'autres concernent la découverte empirique du fonctionnement de leurs entreprises dans le contexte à la fois de l'évolution de la nouvelle « nouvelle économie » évoquée plus haut et de leur situation dans une région française spécifique.

L'idéal-type qui est notre point de départ est le suivant : *La start-up est créée par un porteur de projet (ou un petit noyau d'associés) qui a remarqué dans son milieu professionnel initial (le laboratoire de recherche dans le cas d'une innovation technologique) ou dans son environnement social qu'une innovation était demandée par un public dont il a une connaissance directe (par exemple ceux qui ont commandé le développement de cette innovation). Il crée son entreprise pour commercialiser cette innovation auprès de ce public dont il présuppose qu'il existe avec un nombre et une solvabilité suffisants pour constituer un marché permettant la viabilité pérenne de son projet. Il n'a souvent pas les moyens personnels ou financiers de faire une solide étude de marché validant ce présupposé et il est souvent trop occupé par le développement de l'innovation elle-même et par les tâches de la création de l'entreprise pour aller au-delà du service apporté à ce public initial. Ce n'est que lorsqu'il a servi ce public qu'il entame une démarche commerciale, il découvre alors que le marché est plus restreint qu'envisagé. Au fil de sa prospection, il rencontre d'autres besoins qu'il sait également satisfaire, ou alors il découvre que le public existe mais qu'il n'a pas la solvabilité attendue. Dans tous les cas il doit donc trouver des modalités de revenu (et donc de distribution, de conception de nouveaux produits et services, de démarche commerciale, de gestion du BFR, etc.) différentes pour assurer la pérennité de son projet. Il entre ainsi dans la spirale de construction d'un modèle d'affaires composite, qui mélange au fil de l'eau différentes contraintes imprévues en terme de gestion ; pris par ces contraintes « au jour le jour » le porteur de projet n'a plus de temps ni de moyen lui permettant d'avoir une approche stratégique et prévisionnelle de son développement. Le projet peut néanmoins réussir (notamment dans le cas d'une « explosion » de la demande pour une des composantes du modèle d'affaires), mais cette réussite va à tout moment être incertaine et non pas contrôlée au travers de probabilités mesurables et d'objectifs quantifiables dans des prévisions et des tableaux de bord. Ce défaut de prévision mesurable va être un handicap déterminant lorsqu'il faudra fonder une argumentation permettant de conforter les fonds propres, ou même de disposer de crédits à court-terme. Ainsi, même si elle se pérennise (et sauf dans le cas d'une « explosion »), la start-up connaîtra durablement un développement sous optimal.*

Le contexte concerné par notre recherche est décrit au chapitre suivant consacré à la méthodologie et au terrain quand à sa coordonnée régionale.



#### 4. Terrain de recherche et méthodologie

##### Terrain de recherche : limites et perspectives de généralisation

Le terrain de recherche se situe en France dans la région Provence Alpes Côtes d'Azur et essentiellement dans les agglomérations d'Aix-Marseille et de Nice Sophia Antipolis. Il se compose d'un groupe d'une quinzaine d'entreprises du secteur des TIC, de différents types, de différentes tailles et à divers niveaux de maturité<sup>6</sup>.

Les entreprises les plus anciennes ont été fondées en 1999 tandis que les plus récentes se sont constituées en septembre 2006 ; certaines sont mono-employé tandis que d'autres regroupent une vingtaine de salariés. Cet ensemble peut paraître hétéroclite à première vue mais comporte en réalité de nombreuses similitudes : la part du chiffre d'affaire de ces entreprises consacrée aux investissements en R&D est identifiable comme spécifique et rejoint les observations du rapport sur l'économie de l'immatériel réalisé en 2006 [Lévy et Jouyet, 2006] ; ensuite leurs modèles d'affaires ont bien la caractéristique d'être « composite » ; enfin, ces entreprises sont toutes insérées dans une géographie, un tissu relationnel et des modalités d'accompagnement spécifiques :

- Elles sont toutes situées dans les agglomérations d'Aix Marseille ou de Nice Sophia Antipolis, elles sont, ou ont été à un moment ou un autre, en relation avec les incubateurs (incubateur national multimédia du *pôle média de la Belle de Mai* à Marseille, incubateurs « généralistes » *Impulse* à Marseille ou *Paca Est* à Sophia Antipolis) ainsi qu'avec les pépinières d'entreprises innovantes implantées dans cette région.
- Elles sont toutes membres d'associations d'entreprises (*MedMultimed* pour le multimédia et/ou *MedinSoft* pour le logiciel) et aussi membres actifs du pôle de compétitivité à vocation mondiale SCS (Solutions Communicantes Sécurisées) localisé en région PACA et construit autour de grandes entreprises de la micro-électronique, du logiciel et des télécommunications.
- Elles sont « grosso modo représentatives » (voir ci dessous sur la méthodologie) d'un tissu régional d'entreprises des usages TIC au sens large qu'une étude de la Chambre régionale de commerce recensait en 2005 avec les caractéristiques suivantes<sup>7</sup> :
  - sur 903 entreprises, 81,4% sont dans les Bouches du Rhône (agglomération d'Aix Marseille) ou les Alpes Maritimes (Nice Sophia Antipolis) ;
  - 64,6% sont dans la création et la production de contenus, 31% dans le développement d'application, 20% dans les accès et services Internet (chiffres cumulables) ;
  - 60,6% ont été créées entre 2000 et 2004 ;
  - 2 sur 3 ont moins de 5 salariés

Le fait que notre terrain soit inscrit dans une économie spécifique (celle d'une région française, à la fois locale et extravertie, incluse dans l'économie mondialisée et la

---

<sup>6</sup> Cependant, le nombre d'entreprises participantes n'est pas figé et de nouvelles entreprises pourront rejoindre l'échantillon durant la durée de la recherche.

<sup>7</sup> Etude d'initialisation d'un observatoire du pôle de compétences multimédia en PACA. Mars 2005. Chambre régionale de commerce et d'industrie Provence Alpes Côte d'Azur. Document téléchargeable sur le site <http://www.pacac.cci.fr/>.

nouvelle « nouvelle économie »), spécifie également les limites du caractère général des conclusions auxquelles nous aboutirons et de leur utilisation ultérieure dans d'autres travaux, notamment comparatifs et quantitatifs visant tester les hypothèses formulées. En effet, outre nos objectifs appliqués en matière de débouchés opérationnels utiles aux partenaires du développement économique, l'ambition de cette recherche est de fournir une première typologie qui pourra servir de point de comparaison pour des travaux menés dans d'autres contextes, qu'il s'agisse d'autres régions françaises, de comparaisons internationales, ou d'autres secteurs concernés par l'innovation et la création de start-ups (comme par exemple les biotechnologies ou les matériaux). On pourra ainsi relever si, et dans quelle mesure, la typologie est généralisable, et explorer les relations entre des éléments variables du contexte et l'efficacité des modèles d'affaires.

### Position méthodologique

Il s'agit d'une recherche exploratoire [Eisenhardt, 1989 ; Eisenhardt et Graebner, 2007] qui repose sur des instruments méthodologiques qualitatifs classiques : entretiens, analyse des documents internes aux entreprises, observation non participative, revue de littérature. Notre projet n'exige donc pas à ce niveau de construire un échantillon représentatif mais de rencontrer un groupe à la fois parfaitement spécifié (modèles d'affaires composites) et suffisamment divers pour répondre aux questions de recherche constitutives de notre problématique. Des séries d'entretiens seront réalisées avec les créateurs d'entreprises du groupe à intervalles réguliers selon un questionnaire comportant des questions ouvertes et fermées. Cependant, d'autres entretiens seront aussi réalisés avec des entreprises du même secteur industriel mais ne faisant pas partie du groupe initial afin de réaliser un benchmarking des méthodes et des bonnes pratiques et de dévoiler des « success et des failures stories ».

<b>ECHANTILLON D'ENTREPRISES</b>	
<b>Localisation</b>	Région PACA
<b>Industrie</b>	Secteur des TIC
<b>Affiliation</b>	Medmultimed Medinsoft Pôle de compétitivité Solutions Communicantes Sécurisées
<b>Taille</b>	1 à 20 salariés
<b>Date de création</b>	Entre 1999 et 2006
<b>CA</b>	80 K€ - 2 M€
<b>Caractéristiques</b>	Secteur des TIC, forte croissance, modèles d'affaires composites, proportion du CA investi dans la R&D significative
<b>METHODOLOGIE</b>	
<b>Modèle exploratoire</b>	3 vagues d'entretiens semi-directifs / entreprise Analyse post-entretiens Analyse des documents internes Observation non participative Entretiens hors échantillon ⇔ constitution d'un échantillon de pairs référents Entrepreneurs : Acteurs de la recherche
<b>OBJECTIFS &amp; DELIVRABLES</b>	
Développement d'une typologie des modèles d'affaires Benchmarking avec le secteur des TIC Identification des bonnes pratiques Développement de success et failures stories	

Figure 1 – Description du terrain et de la méthodologie

Les entrepreneurs ne constitueront pas seulement un « terrain » mais seront aussi de véritables « acteurs » de la recherche (contribution à l'élaboration des guides d'entretien, entretien de groupe, participation à l'analyse). Les entretiens en particulier sont reconnus depuis longtemps comme la meilleure méthode de recherche pour obtenir une vue holistique de la complexité de la prise de décision chez les cadres dirigeants, notamment dans un environnement économique mouvant [Schoenberger, 1991] ; ils nous permettront de vérifier les résultats existants de la littérature sur notre échantillon de croiser ces multiples sources d'information et de formuler ensuite différentes conclusions sous forme d'hypothèses.

### **Références bibliographiques**

ALDRICH, H.E., et FIOL, C.M. **Fools rush in? The institutional context of industry creation.** *Academy of Management Review*, 19 (4), pp.645-670. 1994

AMIT, R., et ZOTT, C., **Value creation in E-business,** *Strategic Management Journal*, June-July, Vol. 22, No. 6,7, pp493-520. 2001

ANDRIES Petra, DEBACKERE Koenraad. **Adaptation in new technology-based ventures: Insights at the company level.** *International Journal of Management Reviews* 8(2), p91-112, 22p. 2006

ANDRIES Petra, DEBACKERE Koenraad et VERBEECK Dirk. **News ventures on the search for viable business models: taking into account levels of uncertainty/ambiguity.** Wharton entrepreneurial programs research paper # 335. 2005

APPLEGATE Lynda M., **Thought Leaders: An Interview with Lynda Applegate – E-Business Lessons from Planet Earth,** *Strategy and Business*, 18:141-149, First Quarter 2000.

APPLEGATE Lynda M., **E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape,** *Information Technology and the Future Enterprise*, (ed. Dickson and DeSantis), Prentice-Hall, 2001.

BAGCHI, S., et TULSKIE, B., **E-business models: Integrating learning from strategy, development experiences and empirical research,** *20<sup>th</sup> Annual International Conference of the Strategic Management Society*, October 15-18, Vancouver. 2000 (cité dans MacInnes 2005, p.12)

BARUA, A., KONANA, W.A., et YIN, F., **Driving E-business excellence,** *Sloan Management Review*, Fall, Vol. 43, No.1, pp.36-44.

BOUWMAN, H. et VAN HAM, E., **Business models and eMetrics, a state of the art,** in PREISSEL, B., BOUWMAN, H., and STEINFELD, C., (Eds.): *Elife After the Dot.com Burst*, Springer Verlag, Berlin, 2003.

CARDON Dominique. **La trajectoire des innovations ascendantes**. France Telecom R&D. Septembre 2005.

<http://gdrtics.u-paris10.fr/pdf/ecoles/sept2005/supportCardon.pdf>

CHAMPION, D. et CARR, N.G., **Starting up in high gear**. *Harvard Business Review*, July-August 2000, pp.93-100. 2000

DOYLE, T., et MELANSON, J., **B2B web exchanges : easier hyped than done**, *Journal of Business Strategy*, May 10, Vol. 22, No.3. 2001

DRUCKER, P.F., **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**. New York: Harper and Row. 1985.

DRUILHE, C., et GARNSEY, E., **Do academic spin-outs differ and does it matter?** *Journal of Technology Transfer*, 29, pp.269-285. 2004

DUH, R., JAMAL, K., et SUNDER, S., **Control and assurance in e-commerce : privacy, integrity and security at eBay**, *Sloan Management Review*, Fall, Vol. 43, No. 1, p.17. 2001

EISENHARDT KATHLEEN, M., **Building Theories from case study research**, *Academy of Management Review*, Vol.14, No.4, pp.532-550, 1989.

EISENHARDT KATHLEEN, M., et GRAEBNER MELISSA, **Theory building from cases: opportunities and challenges**, *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No.1, pp.25-32, 2007.

HAWKINS R. **Do business models matter?**, Position paper presented to the *International BITA B4U Workshop, Business Models for Innovative Mobile Services*, 15-16 November 2002, Delft, The Netherlands. (Cité dans Maintland Carleen et alli, 2005, p. 50.)

KLUEBER, R. **Business model design and implementation for eServices**, *Americas Conference on Information Systems*, Long Beach, CA, 2000.

KPMG International. **Consumers and convergence. Challenges and opportunities in meeting next generation consumers' needs**. 2006

LEVY Maurice et JOUYET Jean-Pierre. **L' conomie de l'immatériel. La croissance de demain**. Rapport de la commission sur l' conomie de l'immatériel au Premier Ministre. Novembre 2006.

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000880/0000.pdf>

LAZONICK William. **Evolution of the New Economy Business Model**. Business history conference. 2006.

<http://www.thebhc.org/publications/BEHonline/2005/lazonick.pdf>

LOCH, C.H., SOLT, M.E. et BAILEY, E.M., **Diagnosis and managing unforeseeable uncertainty to improve venture capital returns.** Working paper. Cité dans ANDRIES et alli, 2006, p.92.

MACINNES Ian, **Dynamic business model framework for emerging technologies,** *Int. J. Services Technology and Management*, Vol. 6, No. 1, pp.3-19. 2005.

MAITLAND Carleen F., VAN DE KAR Elisabeth A. M., WEHN DE MONTALVO Uta, BOUWMAN Harry. **Mobile information and entertainment services: business models and service networks.** *Int. J. Management and Decision Making*, 2005, Vol. 6, No. 1, pp. 47-64.

McKELVEY Maureen. **The economic dynamics of software: three competing business models exemplified through Microsoft, Netscape and Linux,** *Econ. Innov. New Tech.*, Vol. 10, pp. 199-236. 2001.

OSTERWALDER, A., et PIGNEUR Y., **An eBusiness model ontology for modelling eBusiness,** *15th Bled Electronic Commerce Conference*, June 2002, Bled, Slovenia, pp.17-19.

PITT, L.F., et KANNEMEYER, R., **The role of adaptation in microenterprise development : a marketing perspective.** *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5 (2), pp. 137-155. 2000.

PORTER Michael. **Strategy and the Internet,** *Harvard Business Review*, March 2001

SANDBERG W.F., et HOFER, C.W., **Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur.** *Journal of Business Venturing*, 2, 5, pp.5-28. 1987.

SCHOENBERGER, ERICA, **The corporate interview as a research method in economic geography,** *Professional geographer*, Vol. 43, pp.180-189, 1981.

SCHRADER, S., RIGGS, W.M., and SMITH, R.P., **Choice over uncertainty and ambiguity in technical problem solving,** *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.10 (1-2), pp.73-99. 1993.

SHANE, S., et STUART, T., **Organizational endowments and the performance of university start-ups.** *Management Science*, 48 (1), pp. 154-170. 2002

STOICA, M. et SCHINDEHUTTE, M. **Understanding adaptation in small firms: links to culture and performance.** *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(1), pp.1-18. 1999.

TIMMERS, Paul. **Business models for electronic markets.** *Electronic Markets*, Vol. 8, No. 2, pp.3-8, 1998.

UTTERBACK, J.M., et REITBERGER, G., **Technology and Industrial Innovation in Sweden: a Study of New Technology-based Firms**. Cambridge, MA : Center for Policy Alternatives (CPA). 1982.

VASILOPOULOU, K., POULOU DI, N., PATRONIDOU, S., et POULYMENAKOU, A., **Business models : a proposed framework**, *Proceedings of the e-Business and e-Work Annual Conference*, Prague, République Tchèque, 16-18 octobre 2002, <http://www.eltrun.aueb.gr/papers/Efactors-Ework.pdf> cité par MacInnes, 2005.

VON HIPPEL Eric. **Democratizing innovation**. MIT Press 2006.  
<http://mitpress.mit.edu/catalog/item/default.asp?ttype=2&tid=10446>

WATHNE, K., et HEIDE, J., **Choice of supplier in embedded markets : relationship and marketing program effect**, *Journal of Marketing*, April, Vol. 65, No.2, pp.36-51. 2001.