Management stratégique de Start up innovantes et création de valeurs

Stéphane Brosia

▶ **To cite this version:**

Stéphane Brosia. Management stratégique de Start up innovantes et création de valeurs. Gestion et management. Université de Toulon, 2016. Français. NNT : 2016TOUL2003 . tel-01523731

HAL Id: tel-01523731
https://theses.hal.science/tel-01523731

Submitted on 16 May 2017

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.

UNIVERSITE DE TOULON

Centre d'**E**tudes et de **R**echerches en **G**estion d'**A**ix-**M**arseille

École doctorale « civilisations et sociétés euro-méditerranéennes et comparées »

Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion

Présentée et soutenue le 22/11/2016

Par

Stéphane BROSIA

Management Stratégique de Start - Up innovante

&

Création de valeurs

Jury :

Directeur de Recherche	Mme Line BERGERY MCF HDR Sciences de Gestion, Université de Toulon
Rapporteurs	M Frédéric PREVOT MCF HDR Sciences de Gestion, Kedge Business School M Jean-Pierre BOISSIN Professeur des Universités, IAE de Grenoble
Suffragants	Isabelle BOUTY Professeur des Universités, Université Paris Dauphine Vincent CHAUVET Professeur des Universités, Université de Toulon

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE page 8

PREMIERE PARTIE : LA REVUE DE LITTERATURE page 14

Introduction de la première partie page 15

Chapitre premier : Caractérisation d'une Start-Up page 16

1) Une définition pragmatique page 16
2) La personnalité de son dirigeant fondateur page 19
3) L'impact de son financement et de sa fiscalité page 25
4) Des changements organisationnels page 31
5) La Start-Up et ses parties prenantes page 38

Conclusion du chapitre premier page 44

Chapitre second : Management stratégique et innovation page 48

1) Le plan d'analyse stratégique, d'une vision classique aux nouveaux modèles page 48
2) Stratégie d'innovation des Start-Up page 63
3) La création de l'innovation page 70
4) Le brevet, principal actif page 79

Conclusion du chapitre second page 83

Chapitre troisième : Quelle création de valeurs ? page 87

1) Les origines et typologies de valeurs page 87
2) Qualification des valeurs supposées être créées page 95
   - 2.1) Les valeurs de catégorie 1 page 97
   - 2.2) Les valeurs de catégorie 2 page 101
   - 2.3) Les valeurs de catégorie 3 page 104
3) Qualification des valeurs perçues page 115

Conclusion du chapitre troisième page 118

Conclusion de la première partie page 128

DEUXIEME PARTIE : LE TERRAIN page 131

Introduction de la deuxième partie page 132

Chapitre premier : Démarche de recherche page 133

1) Le positionnement épistémologique page 133

1.1) Les fondements épistémologiques de la recherche page 133

1.2) L'orientation interprétativiste de notre projet page 136

2) La Méthodologie page 138

2.1) Les deux grandes options de recherche page 138

2.2) Recourir à une étude de cas page 142

Conclusion du chapitre premier page 146

Chapitre second : Une étude de cas page 147

1) Présentation du cas page 147

2) Méthodologie générale page 149

2.1) La phase exploratoire page 149

2.2) L'étude d'un cas unique en profondeur page 152

2.3) Le recueil des données page 153

2.4) Les outils annexes du recueil des données page 156

3) Exposition et analyse des données page 157

3.1) Exposition des données du cas au regard de la revue de la littérature page 157

3.1.1) Versus la définition pragmatique page 157

3.1.2) Versus la personnalité de son dirigeant créateur page 158

3.1.3) Versus l'impact de son financement et de sa fiscalité page 159

3.1.4) Versus les changements organisationnels page 159

3.1.5) Versus ses parties prenantes page 162

3.1.6) Versus son plan d'analyse stratégique page 162

3.1.7) Versus sa stratégie d'innovation de Start-Up page 165

3.1.8) Versus la création de son innovation page 166

3.1.9) Versus son dépôt de brevet page 166

3.1.10) Versus les origines et typologies de valeurs page 167

3.1.11) Versus la qualification des valeurs créées page 167
3.2) Méthodologie d'exposition des données page 177
3.2.1) La spécification du phénomène page 178
3.2.2) La spécification des concepts et variables du modèle page 179
3.2.3) La spécification des relations entre les concepts et variables du modèle page 181
3.2.4) Le test du modèle page 181
4) Design et étapes de la recherche page 182
5) Validité des témoignages, validité et fiabilité des résultats page 184
5.1) La validité des témoignages page 184
5.2) La validité des résultats page 184
5.2.1) La validité du construit page 184
5.2.2) La validité interne page 185
5.2.3) La validité externe page 186
5.3) La fiabilité de la recherche page 186
Conclusion du chapitre second page 187
Chapitre troisième : Analyse des résultats page 189
1) Exposition et discussions des résultats page 189
1.1) Le système des valeurs du Management page 190
1.2) La mise en évidence de la création de valeurs par une Start-Up innovante page 191
1.3) Le processus de management stratégique page 197
1.3.1) Les classes page 197
1.3.2) Processus d'analyse d'influence visant à proposer un modèle de management page 199
1.3.2.1) La spécification du phénomène page 199
1.3.2.2) La spécification des concepts et variables du modèle page 204
1.3.2.3) La spécification des relations entre les concepts et variables du modèle page 212
1.3.2.4) Le test du modèle page 212
2) Les réponses à nos questions page 212

2.1) Les réponses aux sous questions de recherche page 212
2.2) La réponse à la question de recherche page 213
Conclusion du chapitre troisième page 215
Conclusion de la deuxième partie page 217

CONCLUSION GENERALE page 226
Liste des tableaux page 235
Liste des schémas page 237
Liste des abréviations page 239
Bibliographie page 240
Annexes page 269

REMERCIEMENTS

Je tiens à présenter mes remerciements les plus chaleureux à ma directrice de thèse, Mme Line Bergery pour avoir, d'abord, soutenu ma candidature à l'entrée de l'école doctorale, puis pour avoir guidé mon travail de recherche.

Je tiens aussi à remercier M. Daniel Hauser, ancien directeur du campus de Toulon de *Kedge Business School* qui m'a donné l'envie de suivre ce cursus doctoral.

Je tiens enfin à remercier mes parents qui m'ont toujours donné les moyens de me surpasser.

INTRODUCTION GENERALE

La crise économique et financière que le pays traverse depuis presque dix ans a renforcé inéluctablement l'idée selon laquelle un dirigeant de start-up doit « fabriquer du *cash-flow* [1]» encore plus rapidement pour traverser la période en question. Vocabulaire largement approprié aux sociétés du CAC 40 cette stratégie du retour aux actionnaires avant tout est, de la même manière, la substantifique moelle recherchée par ces dirigeants de petites entreprises qui cherchent à redoubler d'innovation pour tenter leur chance. Si notre sujet concerne bien les organisations privées et intéressées par le profit, nous devons donc imaginer que la motivation première avouée de la gouvernance d'une Start-Up est la création de la valeur argent, visant à un enrichissement de ses actionnaires. Et au travers de cette idée, les Start-Up doivent avoir une vision stratégique. Bien que depuis toujours l'origine du mot stratégie soit d'ordre militaire : « l'art de coordonner l'action de forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre ou la préparation de la défense d'une nation ou d'une coalition »[2], une Start-Up ne peut plus se contenter de ces schémas usuels pour rédiger son modèle de développement. En effet, dans toute organisation commerciale qui tente de trouver de nouveaux axes de croissance une analyse méthodique des concurrents provoque inlassablement un avantage concurrentiel ou une faille concurrentielle. C'est parce que les schémas d'analyses concurrentielles classiques ne semblent plus véritablement suffire que nous évoquerons davantage dans ce qui va suivre les stratégies de rupture pour aller vers l'innovation, grâce, par exemple, aux compétences du dirigeant de start-up. La stratégie de rupture devant désigner un choix de critères qui vise à orienter de façon déterminante et pour le long terme les nouvelles activités et la structure de l'entreprise en renouvelant ses DAS (domaine d'activité stratégique) au travers de son innovation : l'art d'employer les forces militaires en somme (Von Clausewitz *et alii.*, 1955). Ladite stratégie étant comme un ensemble d'actions spécifiques d'innovations devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de la politique générale… afin d'assurer la survie de la société (Johnson et *al.*, 2002).

La rupture qui doit se produire pour que l'entreprise trouve son innovation pourrait, comme dans tout modèle classique, provenir de l'analyse des concurrents selon le modèle de Porter (1996) : l'attrait d'un secteur étant dépendant de la concurrence qui est caractérisée

---

1 Flux de trésorerie.

2 Définition empruntée au dictionnaire « *Le Petit Larousse* ».

par cinq forces. La notion de concurrence étant inhérente à celle de stratégie et de fait à celle d'innovation. Une organisation qui n'aurait aucun concurrent n'aurait probablement pas besoin de stratégie au final, Porter tentant au travers de son modèle d'évaluer l'attractivité d'une industrie en termes d'intensité concurrentielle. Le postulat de départ étant que l'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un avantage concurrentiel.

Mais qu'est au fond une innovation ? Schumpeter (1935) décrivait que la découverte d'une opportunité s'apparente à de l'invention alors que l'innovation tendrait à rendre exploitable et profitable cette invention. Cette théorie visant à séparer invention et innovation n'a pas véritablement perduré avec le temps, et les auteurs se sont plutôt aff érés à qualifier les différentes formes d'invention et à les définir. Nous trouvons chez Van Horne (2006) et Maine (2012) des définitions assez communes de l'innovation mais employant des termes différents. Van Horne nous expliquant qu'il existe deux types d'innovations : l'une progressiste, qui consiste à améliorer graduellement les produits déjà existants, et l'autre dite radicale et donc basée sur de longues recherches scientifiques. Maine qualifie d'innovation de produits ce qui pour lui est destiné au *mass market*[3] et d'innovation de processus ce qui est basé sur des évolutions technologiques intangibles issues de ces dites longues recherches scientifiques. Si nous pensons que la motivation avouée de la gouvernance créatrice de projet innovant au sein d'une start-up est de créer une valeur ajoutée d'abord financière (valeur actionnariale) grâce à la mise sur le marché de ces nouveaux produits ou services, il peut aussi nous sembler qu'une autre forme de valeur ajoutée peut se créer : les valeurs portées par les parties prenantes, les valeurs partenariales.

La littérature considère ainsi qu'une entreprise, grâce à ses projets innovants qui créeront de la valeur ou des valeurs, peut prendre le prétexte de modifications organisationnelles pour adopter un comportement sociétal et aller vers cette dite création de valeurs pour ses partenaires. A cet effet, Bonnefous, Lecocq & Le Goadecy (2008) nous expliquent que derrière une définition purement capitalistique de l'entreprise, on peut lui reprocher trois éléments : uniquement respecter une logique de profit, utiliser des ressources pour produire qui sont parfois limitées et donc les épuiser, et le fait que l'entreprise marque son environnement de son empreinte (implantations et délocalisations, emplois, salaires, conditions de travail, rejets de déchets…). Le concept de RSE permet à cette même entreprise de se conformer à une

3 Marketing de masse, la grande consommation.

nouvelle responsabilité écologique, sociétale (emplois, conditions de travail, épanouissement des salariés, qualifications), ou vis-à-vis des clients même. S'il s'agit de profiter de l'obligation de gérer les modifications organisationnelles provoquées par les projets innovants pour s'acheter une conduite RSE, il n'en reste pas moins vrai que ces innovations semblent créer des valeurs qu'il conviendrait de qualifier pour enfin les définir avec clarté : car à ce jour ce n'est pas le cas encore et aucun consensus est trouvé entre chercheurs.

Si cette thèse est née du constat d'un manque dans la littérature concernant la qualification précise des valeurs créées par l'innovation, les enjeux, quant à eux, sont à la fois liés à l'engagement RSE de l'entreprise mais aussi, d'un point de vue plus opérationnel, seraient probablement de trouver un modèle de management par les valeurs pour toute gouvernance de Start-Up permettant peut-être de transformer une stratégie en performance. En effet, l'enjeu sociétal de création de valeurs d'éthique des affaires (Igalens et Joras, 2002), se traduit par un éclairage sur les comportements formant un ensemble de sentiments éprouvés (sentiments de valeurs). Etre à même de définir les valeurs créées par l'innovation participe donc à l'enrichissement des principes guides pour la RSE énoncés en 2000 par l'OCDE : défense des valeurs universelles, responsabilité globale, amélioration continue, obligation de précaution, principe de pollueur/payeur, principe de rationalité, obligation de sécurité, de résultat, principe d'engagement et transparence, principe de subsidiarité, principe d'information, de consultation et de concertation, principe de participation, principe de bonne gouvernance. Ensuite, l'enjeu pragmatique de création d'un modèle de management par les valeurs devrait permettre à l'évidence à toute gouvernance de trouver des leviers de pilotage de l'activité. Il s'agit donc d'un enjeu de performance globale (Germain et Trébucq, 2004). En étant conscient des valeurs que l'innovation va créer auprès de ses parties prenantes, le dirigeant devrait être à même d'anticiper les réactions de ses partenaires et ainsi d'agir en fonction. Il s'agit d'obtenir en somme un outil d'aide à la décision de management. Si une stratégie paraît brillante, seule la réussite de son exécution permettra de devenir compétitif et de le rester. Toutes les décisions prises par la gouvernance sont le fruit d'informations reçues provenant de divers horizons. Et si la plupart des organisations prennent en premier lieu des mesures structurelles (comme une modification de l'organigramme) comme action immédiate, fournir un éclaircissement sur les valeurs produites par la Start-Up innovante pour ses propres partenaires devrait permettre à la gouvernance de rendre efficace sa stratégie. Seule une exécution efficace de sa propre stratégie permettra de trouver cette performance

globale. L'enjeu managérial de notre thèse est donc de proposer un modèle permettant d'anticiper les valeurs à produire chez ses propres parties prenantes : le dirigeant aura donc un temps d'avance de fait. Enfin, nous souhaitons soulever un enjeu purement lié à la recherche en Sciences de Gestion et attenant aux deux premiers : formaliser une grille de système de valeurs propre au management. En effet la méthodologie employée dans notre recherche associée à notre revue de littérature pourrait être un moyen de mettre d'accord les chercheurs sur une grille commune, laissant moins de place à la subjectivité propre à chacun lors de toute recherche d'étudier telle ou telle valeur. Bréchon (2003) à cet effet est très explicite en exprimant très ouvertement que les recherches contemporaines sur le sujet des valeurs ne peuvent se référer à aucune grille d'analyse faisant consensus.

Ce travail doctoral pose ainsi prioritairement le sujet de la création de valeurs par les Start-Up innovantes et pour ses parties prenantes. Il s'agit d'abord de qualifier les valeurs au travers de notre étude de la littérature pour, dès lors, lister celles que l'innovation crée réellement. Grâce à nos observations, nous pourrons aussi comprendre par quel modèle de management stratégique ce phénomène peut s'opérer, tout comme nous pourrons nous poser la question de savoir si ce processus de création de valeurs par la gouvernance est intentionnel ou pas.

Pour cela nous chercherons à répondre à la problématique générale :
Par quel modèle de management stratégique une Start-Up innovante peut-elle induire une valorisation de ses parties prenantes ?

Notre thèse répondra à cette problématique au travers de la mise en évidence de résultats observés et décrits en fin de manuscrit. Pour ce faire, nous mobiliserons deux théories :

- La théorie des « parties prenantes » (Freeman, 1984). Cette théorie, largement utilisée en Sciences de Gestion, explique et qualifie l'environnement relationnel partenarial d'une organisation.
- La théorie du « *strategizing* » (Whittington, 2006). Cette théorie contemporaine nous explique le processus de création d'une stratégie au jour le jour, par opposition à l'application de plans d'analyse stratégique suivant un processus calculé en amont.

Notre revue de littérature viendra non seulement justifier la problématique, mais permettra surtout de poser certaines questions de recherche. Des propositions issues des observations seront faites à l'issue de notre travail.

Notre thèse s'articulera autour de deux parties composées de trois chapitres chacune : d'une part nous présenterons une étude théorique sur l'environnement de la Start-Up innovante formant la revue de littérature, puis nous nous consacrerons à confronter cette théorie au terrain.

Concernant la première partie, liée à la revue de littérature, nous trouverons :
Le premier chapitre qui sera consacré à la caractérisation d'une Start-Up, ce qui nous permettra de définir le périmètre de notre sujet.
Le deuxième chapitre positionnera les théories du management stratégique par rapport à l'innovation.
Le troisième chapitre abordera la création de valeurs, socle fondamental de notre travail de recherche.

Concernant la seconde partie liée à l'observation terrain, nous trouverons :
Le premier chapitre qui positionnera notre démarche de recherche par rapport à l'épistémologie et aux choix de méthodologies.
Le deuxième chapitre qui proposera les détails de notre étude empirique terrain.
Le troisième chapitre qui rendra compte des résultats issus des méthodes mises en œuvre, comme de l'évaluation du cadre théorique.

PREMIERE PARTIE

LA REVUE DE LITTERATURE

Introduction de la première partie

Les Start-Up, sujet de notre projet de recherche, sont souvent l'objet d'une attention particulière pour l'inconscient collectif de par leur singularité par rapport aux grandes entreprises. Le terme « Start-Up » en lui-même est extrêmement employé, sans pour autant que nous en ayons une définition précise : il nous paraît essentiel de proposer au travers de notre première partie un état de l'art sur la caractérisation et les contours de cette forme de jeune société.

Par ailleurs, le sujet que nous abordons dans notre travail de recherche est aussi lié aux diverses notions de management et d'innovation. Les modèles les plus classiques, et enseignés dans toutes les formations supérieures en management, sont largement remis en cause dans l'environnement des jeunes entreprises (Whittington, 2003) où les entrepreneurs n'empruntent pas les voies écrites dans les manuels de gestion. Le lien entre Start-Up, méthodologie standard de management et nouveaux modèles de développement stratégique nous semble aussi essentiel à souligner.

La création de valeurs quant à elle, sujet central de notre étude, doit être largement qualifiée pour être comprise. Le fait est que bon nombre d'écrits évoquent ces termes mais, soit en employant le singulier[4] ce qui revêt le caractère économique de la chose, soit ne parviennent pas à mettre des items clairs sur cette notion. Nous entendons quant à nous, apporter une vision éclairée de la notion de création de valeurs.

La première partie de notre manuscrit a donc pour ambition de caractériser une Start-Up, de décrire les modèles de management stratégique au regard des nouveaux comportements des entrepreneurs et de l'innovation, et enfin de qualifier clairement le terme création de valeurs. Il s'agit d'une étude de la littérature en Sciences de Gestion sur ces trois thèmes.

4 Emploi du mot « valeur » sans le « s » final.

Chapitre premier

Caractérisation d'une Start-Up

1) Une définition pragmatique

Nous trouvons dans la littérature quelques essais visant à définir par un principe ou un autre ce qu'est une Start-Up, chacun s'essayant à enrichir par son point de vue une vision finalement assez uniforme.

Letowski (2008) nous propose l'idée selon laquelle une entreprise innovante n'est pas seulement une entreprise du secteur *high-tech* car le fait même d'entreprendre est à lui seul une innovation. Ceci partant bien entendu de l'idée que l'existence d'une Start-Up est indéfiniment liée à la notion d'innovation, et que finalement toute entreprise naissante serait une Start-Up. Cette idée rentre en opposition avec les idées de Diallo (2007) qui prétend que seulement 5% des entreprises françaises sont réellement innovantes, tout en faisant un comparatif intéressant avec les USA. Diallo nous apprend qu'outre Atlantique, on trouve trois caractéristiques majeures et communes aux sociétés qui réussissent : elles sont créées il y a moins de quarante ans, par des entrepreneurs sur des créneaux de ruptures technologiques, et ont une très forte capitalisation boursière. S'en suivrait une très forte création d'emplois. Le parallèle est plutôt intéressant car les deux auteurs évoquent les mots : innovation et technologie, pour expliquer ce que Start-Up peut vouloir signifier, mais dans des spectres différents.

Nous avons retenu encore une définition, rapportée aussi par Letowski, et proposée par l'OCDE, qui évoque dans le cadre du manuel d'Oslo le fait que deux caractéristiques sont fondamentales pour identifier une TPE innovante (en d'autres termes une Start-Up) : le secteur d'activité technologique et le montant de dépenses de R&D[5]. Le manuel d'OSLO nous précise que l'innovation fait intervenir certaines activités majeures : des travaux de R&D ou d'autres moyens d'acquisition des connaissances (brevets, licences, services techniques, etc.),

5 Recherche et Développement.

l'achat de machines et de matériels à technologie nouvelle, ou la formation du personnel et des actions de marketing. Il est intéressant de noter le lien persistant entre Start-Up et innovation au final.

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche[6] a proposé quant à lui la notion de JEI[7] : « une entreprise est qualifiée de JEI lorsqu'elle réalise des projets de recherche et de développement et lorsque : elle est une petite ou moyenne entreprise (c'est-à-dire employant moins de deux cent cinquante personnes, et réalisant un chiffre d'affaire inférieur à quarante M€) ; elle est créée depuis moins de huit ans ; elle a réalisé des dépenses de recherche, représentant au moins quinze pour cent des charges totales par exercice ; son capital est détenu de manière continu à cinquante pour cent au moins par des personnes physiques ou par une société répondant aux mêmes conditions ». S'il s'agit ici d'une définition plutôt administrative, on remarque néanmoins que nous retrouvons le même champ lexical.

Si la Start-Up a manifestement une organisation à très faible niveau hiérarchique (Calori et Reynood, 1986) et doit valider le plus tôt possible son « *Minimum Viable Product* [8]» (Rancic Moogk, 2012) car elle se trouve, par définition même, en extrême condition d'incertitude, elle est aussi à croissance rapide de chiffre d'affaire et de capital. Cauvin (2002), outre proposer le fait qu'une Start-Up doit aussi être une entreprise créée récemment, innovante par son secteur d'activité, par ses méthodes de commercialisation ou son mode de développement, en donne une série de spécificités :

- Un très fort taux de croissance de son chiffre d'affaire comme de son capital.
- Une faiblesse de son chiffre d'affaire au début avec des pertes dites programmées. La capitalisation permettant de créer un effet de levier pour supporter le démarrage de l'activité.
- Un patrimoine incorporel immatériel qui tient une place prépondérante en raison du rôle joué par la propriété intellectuelle, et notamment la possession d'une marque ou d'un brevet, le savoir-faire, la notoriété ou la qualité de l'équipe.

---

6 MESR.

7 Jeune Entreprise Innovante, Loi n° 2003-1311 du 30 Décembre 2003, Loi n°2004-1484 du 30 Décembre 2004, Loi n° 2005-1720 du 30 décembre 2005.

8 Expression visant à dire que l'entreprise se doit de posséder à minima un produit ou un service lui assurant sa pérennité.

- Des besoins financiers spécifiques induits par les fortes dépenses des programmes de R&D.
- Une recherche permanente de réactivité et de flexibilité pour adapter constamment l'offre à l'évolution du besoin[9].
- Le partage (parfois même l'abandon) quasi inévitable du contrôle capitalistique par les créateurs. A noter que, et toujours selon Cauvin, l'intéressement des salariés aux performances économiques de l'entreprise (y compris au capital par le biais de *stock-options* par exemple) est un moyen intéressant pour motiver les salariés et leur accorder une rémunération satisfaisante même si cela reste hypothétique.
- Une incertitude de réussite sur les marchés ciblés.
- L'utilisation abusive du réseau pour permettre de construire la réussite avec les fournisseurs, les clients, et toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Huang (2012) donne quelques précisions intéressantes d'ailleurs sur le dernier point soulevé par Cauvin dans son énumération des spécificités de la Start-Up. L'auteur met en évidence l'importance pour un entrepreneur de société innovante de se créer un « *network* »[10] lui donnant accès rapidement non seulement à des ressources humaines, mais aussi à des possibilités de levées de capitaux. Sans l'effet levier que les augmentations de capital permettent, l'innovation qui est toujours très coûteuse ne peut prendre forme. Ce « *network* » de la Start-Up, qu'il soit relationnel, financier, ou intellectuel, permet pour une petite entreprise naissante de ne pas s'isoler pour faire face à sa concurrence. Ces connections vitales qui se créent pour la survie de la jeune entreprise, Huang (2012) les nomme « *social network* »[11]. Il existe, selon lui, trois catégories de « *social network* » : interaction avec les fournisseurs, interaction avec les clients, interaction avec les concurrents. Ces interactions sociales sont une caractéristique notable de la Start-Up. Nous pouvons considérer que cette caractéristique est même un besoin de la jeune entreprise. Enfin, Clarysse et Bruneel (2007) donnent quelques précisions sur les trois besoins essentiels de la Start-Up : le réseautage, le financement, et l'entraînement (courbe d'apprentissage que l'entreprise doit forger le plus rapidement possible).

---

9 Ce que Rancic Moogk appelle la recherche du « *Minimum Viable Product* ».

10 Réseau.

11 Réseau social.

2) La personnalité de son dirigeant fondateur

La revue de littérature que nous avons effectuée nous a permis de constater que, systématiquement, l'innovation est au cœur des problématiques de croissance de l'entreprise en notant que l'entrepreneur en est le moteur. Nous souhaitons, dans ce paragraphe, retracer les différents éléments qui, selon les auteurs, caractérisent le dirigeant fondateur, stratège-entrepreneur.

Tzu Sun (1772) a largement énuméré au cours des treize chapitres[12] de son œuvre le fil conducteur que le stratège doit suivre pour détruire l'armée adverse, tout en précisant que toute la stratégie à développer doit être faite à l'initiative d'un meneur visionnaire. Marmusse (1992) reprend cette théorie largement utilisée par les cabinets en stratégie d'ailleurs, pour nous expliquer que toute politique générale d'entreprise, au final, se rapproche de ces préceptes anciens et est souvent liée à une personnalité.

Si nous imaginons que l'innovation doit être la règle pour survivre et donc permettre de concourir au succès durable, il n'en reste pas moins qu'un programme de R&D devient rentable que sept à onze ans après son lancement (Fares, 1992), c'est dire si le dirigeant créateur doit croire en son projet. Il s'agit donc non seulement pour réussir de trouver constamment des financements, mais aussi de trouver une niche appropriée : ce qui représente en somme l'adaptabilité de la Start-Up à son environnement interne. Le travail d'Achier (1991) nous a paru intéressant car nous trouvons une liste des leviers de la réussite résumée autour de thèmes extrêmement conjoints à la personnalité du dirigeant qui doit les mettre en œuvre : la culture d'entreprise, le projet d'entreprise, la qualité du produit, la communication, la motivation, la formation, l'écoute, la croissance. Fares (1992) précise que pour trouver ces conditions de réussite la méthode reste toujours de séparer les structures innovantes, et nous donne un rappel de la matrice de Burgelman.

12 Evaluation de la guerre, conduite de la guerre, l'offensive, les dispositions, l'énergie, les points faibles et les points forts, la manœuvre, les incontournables préceptes, la marche en avant, la situation de l'ennemi, les différents terrains, l'attaque par le feu, les agents secrets.

Tableau 1

Matrice de Burgelman

Relation Opérationnelle	Importance stratégique / Management de la R&D		
	Très important	Incertain	Non important
Non Apparentée	Unité spécialisée à créer Définir objectifs et délais	Unité indépendante Contrôle fait par l'organisation	Vendre l'innovation Permettre à l'inventeur de devenir entrepreneur
Moyennement Apparentée	Créer un nouveau département dans la divisionavec savoir faire	Créer une nouvelle organisation	Céder l'innovation et contractualiser avec l'acquéreur
Fortement Apparentée	Intégration directe dans la structure	Créer un mini département dans la division apparentée	Aider l'unité d'origine à s'établir à son compte

Source : selon Fares, H. (1992)

Si nous trouvons quelques variantes selon les auteurs pour définir ce qu'est une Start-Up, nous constatons cependant une totale uniformité de pensée sur la personnalité du dirigeant créateur et/ou fondateur. Un stratège visionnaire qui doit s'adapter constamment pour gérer son projet d'innovation, et donc tout particulièrement mettre en jeu des compétences particulières pour réagir rapidement et adapter sa stratégie. Audroing (2000) évoque l'idée selon laquelle un manager est un stratège investi d'une mission d'exécution, lui permettant de réagir face aux enjeux présentés ci-dessus. La capacité à prendre des décisions se conduit en trois temps selon lui : le temps irréversible (faire face à l'enchaînement chronologique des évènements et des urgences) ; le temps d'action (produire du *cash-flow*) ; le temps du réaménagement permanent des ressources, (permettant de répondre à la question : comment mettre en place la stratégie à exécuter ?). Ces trois temps permettant de réagir aux enjeux sont repris par Couderc et Stephany (2008) qui exposent le fait que certaines variables rentrent aussi inévitablement en compte : la composition de la gouvernance et le comportement du dirigeant, la capacité d'innovation de l'entreprise, la capacité d'apprentissage[13], et les critères de performance. Cette faculté de stratège qui caractérise chaque dirigeant de Start-Up est évoquée dans l'œuvre d'Enregle (2000) où un parallèle est fait entre le modèle de management organisationnel d'une société et l'organisation du village gaulois dans l'œuvre d'Uderzo. Le stratège y est décrit non pas comme étant le chef du village, mais le meneur d'homme (Asterix), ou en d'autres termes celui qui va exécuter la stratégie. Ce parallèle est intéressant lorsqu'on le rapproche du concept de CEI[14] développé par

13 Il s'agit de trouver une adéquation entre ressources et compétences.

14 Chercheur Entrepreneur Innovateur.

Chevalier et Micaelli (2008). En effet, les auteurs expliquent qu'un chercheur scientifique créera une entreprise pour deux raisons : ne pas laisser mourir une innovation découverte, mais aussi pour justifier son appartenance « au monde » (venant justifier ses heures d'études passées). Généralement les CEI, s'ils sont les stratèges de la Start-Up, en sont assez rarement les dirigeants (cf le chef du village Abraracourcix dans la théorie d'Enregle). Nous pouvons trouver dès lors une différence entre le stratège qui développe les solutions techniques, et le stratège qui dirige la Start-Up. Mais dans les faits c'est Fievet (1992) qui nous explique la possibilité d'une gestion bicéphale de la Start-Up (alliant management de l'aspect technique et de la gestion de son développement) au travers non seulement de 3 dimensions de la personnalité (intelligence créative, qualité de volonté et de caractère, réalisme) ; mais aussi au travers de fonctions incontournables du stratège (maîtriser le temps, décider, contrôler). Inévitablement, lorsqu'on évoque la personnalité des dirigeants *CEI* de Start-Up, nous pouvons préciser les qualités intrinsèques nécessaires, largement décrites par Gordon (1990) : bon niveau d'énergie, esprit d'entreprise, expérience ouverte, bagage intellectuel, aptitude d'esprit aux métaphores, indifférence à la position sociale, aptitude à généraliser, serviabilité, motivation, âgé de vingt-cinq à quarante ans. Le fait est que nous pouvons parfois constater une dérive à la valorisation de la recherche scientifique faite par les futurs CEI potentiels eux-mêmes (Schieb, 2012) : il peut exister une dualité entre logique de recherche et logique entrepreneuriale. Nous constatons, par absence de managers avertis, que certains projets peuvent être abandonnés (désintéressement du chercheur arrivant en bout de programme), mais aussi nous trouvons un intérêt porté aux publications scientifiques supérieur à la prise de brevets. Enfin, ces mêmes acteurs peuvent aussi préserver une certaine stabilité (confort) en restant sous la bannière de l'institution plutôt que de s'engager dans le secteur privé.

Diallo (2007) nous donne quelques enseignements intéressants sur ce sujet de la personnalité du dirigeant de Start-Up. Il est d'abord fortement diplômé. Ensuite, La R&D ne suffisant pas, il faut donc qu'il soit capable de mettre en œuvre des moyens efficaces de commercialisation, et le succès de sa Start-Up dépendra dans sa faculté d'accompagnement du Yin (qu'il décrit comme l'innovation technologique) par l'environnement Yang (le management des processus organisationnels).

Une entreprise qui va vers l'innovation devra s'entourer d'une équipe et d'un dirigeant ayant les compétences entrepreneuriales. Ansoff (1989) précise : « tenter de faire de la planification stratégique dans des entreprises n'ayant que des compétences concurrentielles est un échec :

comme un rejet de greffe ». Dans le contexte Start-Up, le changement organisationnel est majeur (cf les chapitres suivants), l'assimilation de ces compétences étant parfois d'une nécessité supérieure à l'intégration d'un point de vue technique permettant la mise au point d'un produit. C'est dire la place que doit avoir le dirigeant dans ce contexte. Ansoff, justement, nous précise quelques traits de personnalité du dirigeant entrepreneur qui ne cantonne donc pas ses analyses à la seule confrontation concurrentielle, mais programme un schéma visionnaire à son entreprise. Il s'agit, en d'autres termes, que le dirigeant soit capable de planifier une stratégie visionnaire à x années, là où personne n'imaginerait y trouver un intérêt par manque de vision.

Tableau 2

Les caractéristiques du profil du dirigeant

Thèmes	Comportement concurrentiel	Comportement entrepreneurial
Vision du monde	Limité à l'entreprise	Sensible à l'extérieur
	Limité au secteur	Tourné vers les autres acteurs
	Limité au marché national	Multinational
	Limité à la culture existante	Favorable aux croisements culturels
Valeurs personnelles	Récompenses économiques et puissance	Récompenses économiques et épanouissement personnel
	Stabilité	Changements
	Conformisme	Non-conformisme
Compétences	Nécessité de l'expérience	Expérience acquise au cours de la carrière
	Dirigeant populaire et consensuel	Dirigeant politique et charismatique
	Pragmatique	Visionnaire
	Capacité à résoudre les problèmes familiers	Capacité à résoudre des problèmes nouveaux
	Résout les problèmes par intuition	Résoud les problèmes par créativité
	Prend des risques habituels	Prend de nouveaux risques
	Prise de positions classiques	Prise de positions novatrices
	Contrôle les performances	Insufle la créativité
	Planifie par extrapolation	Planifie avec dynamisme

Source : selon Ansoff, I. (1989)

L'entrepreneur dirigeant fondateur de Start-Up se doit d'être un stratège créateur avant toute chose. Ces stratèges créateurs de Start-Up doivent avoir suffisamment de capacités pour donner des réponses aux trois questions majeures selon Johnson (2008) :

Jusqu'où cultiver les opportunités technologiques plutôt que de répondre aux attentes du marché ? Il est étonnant de constater que, dans de nombreuses industries, ce sont les utilisateurs eux-mêmes qui sont à l'origine des innovations (Von Hippel, 1986) et non les producteurs. Á en croire Von Hippel, les managers devraient a priori préférer observer les

utilisateurs que de financer les chercheurs. Ce concept, qualifié de « *Lead User* » (utilisateur pilote), où des utilisateurs utilisent une technologie mise à leur disposition pour résoudre une contrainte spécifique, aboutit au final à une innovation en puissance. L'idéal étant donc de lier attentes du marché avec opportunité technologique.

Combien investir dans les innovations de produit par rapport aux innovations de procédé ? Rappelons que l'innovation produit concerne le produit ou le service en lui-même (Apple par exemple qui fabrique), tandis que le procédé concerne la méthode de distribution (Dell par exemple, qui vend ses produits par correspondance). Abernathy et Utterback (1975) expliquent que le type d'innovation dépend du degré de maturité de l'entreprise sur son marché. L'innovation de procédé suivant toujours l'innovation produit.

Dans quelle mesure se focaliser sur l'innovation technologique plutôt que d'élaborer un nouveau modèle économique ? L'idée avancée par Johnson consiste à dire qu'une innovation ne venant pas nécessairement de la R&D, une modification de modèle de création de la valeur peut intervenir à la discrétion de l'entrepreneur seul.

Un élément de réponse à ces trois questions pourrait être fourni par Boissin et *alii.* (2009, p. 4 et 5) qui expliquent le rôle clef du dirigeant dans un processus de croissance : « La croissance est le résultat d'une combinaison de facteurs favorables. Traditionnellement la littérature met en avant les rôles clefs de l'environnement, de l'innovation, des ressources et compétences du dirigeant …… Ce lien individu / organisation est très présent dans les typologies d'entrepreneurs ou de dirigeants ». Le lien de dépendance entre le dirigeant et la croissance se matérialise par le fait que l'entreprise est l'outil de sa volonté. Le pivot de l'innovation semble donc être le couple « connaissance / expérience » de l'entrepreneur (Park, 2005), ce qui ramène logiquement à l'ambition de l'entrepreneur et qui aborde déjà la notion d'intentionnalité et de prédisposition de l'entrepreneur à effectuer des actes (cf chapitre ci-après). Julien et St Pierre (2012) nous expliquent que le succès d'un entrepreneur dépend de ses propres ambitions. Si l'ambition est limitée, les actions entrepreneuriales le seront aussi. Mais si l'ambition est grande, c'est un véritable défi qui s'ouvre à l'entrepreneur et aux parties prenantes de la Start-Up. Une certaine collectivité, mélange de dynamique individuelle de l'entrepreneur avec les attentes des parties prenantes, et les caractéristiques du milieu environnant, jouera un rôle clef pour permettre de braver l'incertitude de l'avenir. Pour autant, ce degré d'ambition peut aboutir à un excès de confiance (Bessiere, 1996) où les entrepreneurs surestiment la probabilité que leur projet se transforme en une création

d'entreprise et, lorsqu'il y a bien création, surestiment également le montant espéré des ventes et le nombre de salariés à l'issue de la première année d'exploitation. L'INSEE[15] estime d'ailleurs que le taux de survie en France des entreprises au bout de 5 années est d'une sur deux. Il n'en reste pas moins qu'un entrepreneur est, selon Messeghem (2006) une personne qui entrevoit une opportunité et qui met en place une organisation pour la poursuivre. Cette perception d'une opportunité suivie d'une création fait référence au processus de destruction créatrice de Schumpeter (1911), et souligne l'importance de l'innovation qui constitue l'essence de la volonté d'entreprendre. Schumpeter affirme que l'innovation est la clé de la compétitivité, et que l'entrepreneur est le destructeur de l'équilibre économique avant toute chose. Être entrepreneur est une fonction qui n'est pas automatiquement reliée aux nécessités de gestion, cela distingue ainsi l'entrepreneur du gestionnaire. L'entrepreneur exécute de nouvelles combinaisons et perd son statut entrepreneurial lorsqu'il se contente de poursuivre l'exploitation de l'entreprise créée. Sa plus grande difficulté est qu'il doit deviner le futur et faire preuve de créativité sans arrêt. L'esprit d'entreprise étant la capacité de se forger une vision permettant d'exploiter les opportunités, ressources rares mises au service de réalisations singulières. L'exécution des nouvelles combinaisons imprime donc un mouvement dynamique d'évolution en détruisant les éléments vieillis pour les remplacer par des éléments neufs. C'est dans ce mouvement que réside l'essence de la destruction créatrice, processus de long terme engagé par le système capitaliste. La firme doit innover, c'est une certitude. En s'inscrivant dans ce processus de destruction créatrice, une firme prend un avantage en posant les règles du jeu par l'innovation.

Au final et depuis les écrits de Schumpeter, nous retrouvons les mêmes notions liées à l'entrepreneuriat. Comme le souligne Fayolle (2003) l'entrepreneuriat est un processus s'insérant dans différents environnements tout en introduisant des changements dans le système économique à travers des innovations. Sa spécificité résidant dans la façon dont l'entrepreneur positionne et configure l'organisation, ce qui suppose : d'avoir convaincu les parties prenantes, réuni des ressources, et les avoir agencées de manière favorable à la matérialisation de sa propre vision du monde (Verstraete, 2002). Ces actions conduisent à la définition du plan stratégique de développement de la Start-Up qui, sous l'angle de l'entrepreneuriat, sert à la réalisation de la vision du dirigeant créateur.

---

15 INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.

3) L'impact de son financement et de sa fiscalité

Ce n'est pas un hasard si l'aspect du financement de la Start-Up est au centre des débats de la possibilité de création de valeurs. Bien évidemment, ce thème est capital pour toute entreprise, mais encore plus sur le sujet qui nous occupe. Nous trouvons avec Davis et Davidson (1992) l'idée selon laquelle il n'y a que deux façons d'empêcher les sociétés de mourir : la croissance et la reproduction. Toutes deux des extensions à travers le temps et l'espace. Pour pouvoir exister, une organisation doit donc définir une nouvelle logique, un nouveau comportement, ou une nouvelle conception. La question du financement est au centre de cette théorie, puisque les auteurs nous rappellent que pour pouvoir se reproduire ou croître le moteur reste le financement.

Moreau (2008) nous décrit les différentes possibilités de financement des Start-Up. Il nous explique tout d'abord que ce ne sont pas les banques qui investissent car, bien entendu, le risque est trop élevé, mais des individus ou groupes d'individus : les sociétés de capital investissement (capital amorçage ou capital risque), les marchés spécialisés (Nasdaq, nouveau marché, Alternext), des *business angel*, et ce qui est communément appelé le « *love money* » (fonds provenant de la famille entourant le créateur). Il est même possible de s'adosser aux idées de Bancel (1997) qui qualifie les potentiels investisseurs d'actionnaires introuvables, les créations d'entreprises étant financées par des proches au départ.

Si Mustar (1992) propose de comprendre comment une Start-Up peut se financer en tentant de dépasser le pur aspect comptable pour trouver la logique technologique, il n'en reste pas moins que, dans la réalité, le financement des jeunes sociétés technologiques est un problème non résolu réellement.

Il est aussi intéressant de faire un parallèle entre les innovations des Start-Up et leur capacité à positionner ces innovations sur des marchés clairs et identifiés. Car, comme le soulignent Almeida et Fernando (2008) au travers de leur étude qui porte sur le financement de neuf Start-Up en Nouvelle-Zélande, la principale cause d'échec de nombreuses Start-Up tient dans le fait qu'elles sont trop diversifiées (stratégies complexes) et qu'elles ne peuvent pas répondre aux besoins de leurs clients d'une manière satisfaisante. Elles perdent ainsi, peu à peu, le soutien financier de fonds d'investissements ou d'investisseurs divers. Les Start-Up qui réussissent, au contraire, sont celles qui adoptent une stratégie simple et qui ont un but organisationnel satisfaisant pour tous. Ces entreprises commencent par former un capital

avec leur propre revenu, et embauchent des employés aux qualifications très diversifiées de manière à pouvoir tout faire « *in-house* »[16] (IT, marketing, finance, …). Il faut donc retenir de ces Start-Up qui réussissent la capacité du management à faire des choix clairs et mesurés. De la même manière, pour pouvoir continuer de se développer et ne pas stagner dans un marché saturé, le management doit être capable d'abandonner certains projets au profit d'autres plus profitables ou bien il doit être capable d'adapter les produits de manière peu coûteuse en fonction de l'évolution du marché. Selon les auteurs, le financement des Start-Up est donc intimement lié à leurs capacités de développer une stratégie de niche[17].

Le Capital Risque dit industriel (Ben Hadj Youssef, 2006), stratégie de groupe visant à investir dans des Start-Up prometteuses, permet particulièrement de réduire en interne les coûts de R&D en utilisant les Start-Up en question pour des échanges de technologie (projet en commun, cession de brevet, licence). Les parties y trouvent donc toutes les deux leur compte. En parallèle, ce genre d'investissement permet de viser des plus-values à la revente des actifs de la cible, mais aussi permet pendant le temps de l'investissement de revaloriser la propre R&D interne du groupe par la création de processus nouveaux d'innovation par interaction. Le rôle du capital risque dans notre pays est absolument majeur puisqu'il donne accès au levier financier, ce que cherche perpétuellement le dirigeant entrepreneur (cf ci avant). Bessière et Pouget (1996) donnent un avis sur le rôle du capital risque. Les apporteurs de capitaux peuvent utiliser les leviers de contrôle qui peuvent permettre la détection au préalable d'une sur-confiance et la gestion postérieure de ses effets : le soutien principal en somme étant d'assister l'entreprise dans sa recherche incessante de fonds. En effet, lorsqu'une Start-Up laisse rentrer des capitaux externes pour obtenir ce premier effet de levier, il n'est pas rare de voir une dynamique se créer autour de la jeune entreprise pour que le mouvement soit repris par d'autres investisseurs. A noter aussi que le rôle peut être élargi à l'aide au recrutement du top management et à la réalisation de modèles économiques. En somme, il s'agit de la concrétisation sur le terrain du besoin du dirigeant de s'entourer.

Les acteurs du capital investissement sont particulièrement attentifs aux Start-Up qui ont les avantages du statut officiel de JEI. Ce statut permet de bénéficier d'exonérations fiscales si l'entreprise répond à 5 conditions :

---

16 En interne.

17 A noter : les fonds d'investissement ne retiennent pour étude effectivement que les dossiers de Start-Up présentant de forts avantages concurrentiels et sur des marchés de niche.

- Être une PME.
- Avoir moins de huit ans d'existence
- Avoir un volume minimal de dépenses de R&D correspondant à quinze pour cent du chiffre d'affaire.
- Être indépendante au niveau capitalistique.
- Être réellement nouvelle et ne pas avoir été créée dans le cadre d'une concentration, d'une restructuration, d'une extension d'activité préexistante ou d'une reprise d'une telle activité.

Les JEI qui réussissent (Severin, 2006) ont un fort soutien en financement, un fort endettement, et des salariés au capital. Les avantages des entreprises qualifiées de JEI par la Direction Générale des Impôts participent aux possibilités de leur financement, car toutes les entreprises reconnues comme J.E.I. bénéficient de diverses mesures :

- Exonération des cotisations patronales pour les participants au programme de R&D.
- Exonération totale de l'impôt pour les résultats des trois premiers exercices bénéficiaires, et application d'un abattement de cinquante pour cent sur les deux exercices bénéficiaires suivants.
- Exonération pendant sept ans de taxe foncière si une délibération en ce sens a été prise par le conseil municipal de la commune où le siège social de l'entreprise est basé.
- Exonération des plus-values de cession de parts ou actions.

Cette dernière mesure attire tout particulièrement les investisseurs, qui voient au travers des capitaux placés dans le JEI, une possibilité de sortie sans être taxés sur la plus-value.

S'il est d'une nécessité vitale pour une Start-Up d'être soutenue par des fonds d'investissement, et dans le meilleur des cas d'obtenir ce statut de JEI, nous devons mentionner une mesure fiscale capitale en France. Le Crédit d'Impôt Recherche[18], dont le détail nous est largement décrit par le MESR[19], est en substance une aide d'Etat dédiée aux entreprises ayant des activités de R&D. Les activités de R&D concernées (BOI, février 2012) étant : les activités ayant un caractère de recherche fondamentale : « pour apporter une contribution théorique ou expérimentale à la résolution des problèmes techniques,

18 Mesure visant à récupérer en crédit d'impôt sur les sociétés une partie des dépenses de R&D de l'année n-1.

19 Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

concourent à l'analyse des propriétés, des structures, des phénomènes physiques et naturels, en vue d'organiser, au moyen de schémas explicatifs ou de théories interprétatives, les faits dégagés par cette analyse » ; les activités ayant un caractère de recherche applicatives : « visent à discerner les applications possibles des résultats d'une recherche fondamentale ou à trouver des solutions nouvelles permettant à l'entreprise d'atteindre un objectif déterminé choisi à l'avance. Le résultat d'une recherche appliquée consiste en un modèle probatoire de produit, d'opération ou de méthode » ; les activités ayant un caractère de développement expérimental : « effectuées, au moyen de prototypes ou d'installations pilotes, dans le but de réussir toutes les informations nécessaires pour fournir les éléments techniques des décisions, en vue de la production de nouveaux matériaux, dispositifs, produits, procédés, systèmes, services ou en vue de leur amélioration substantielle. Par amélioration substantielle, on entend les modifications qui ne découlent pas d'une simple utilisation de l'état des techniques existantes et qui présentent un caractère de nouveauté ».

Tableau 3

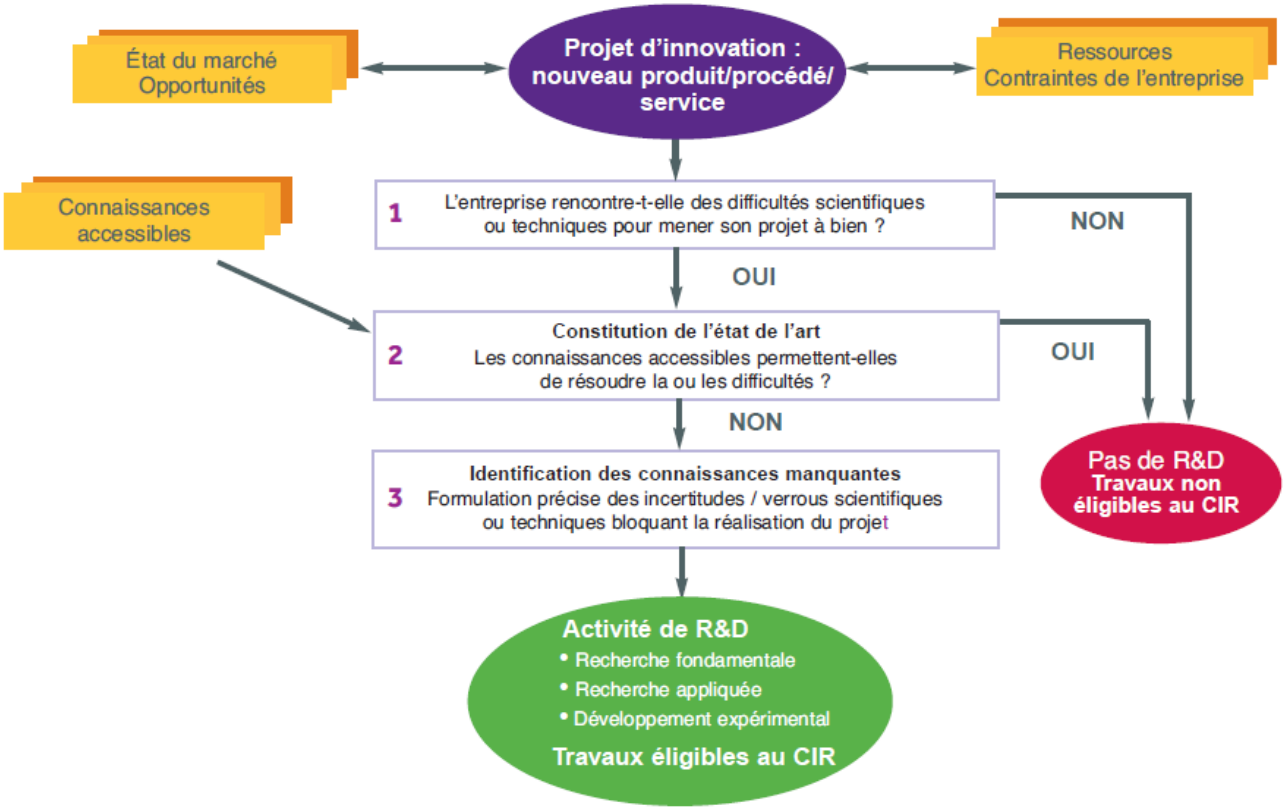
Récapitulatif caractéristiques des catégories d'activités de R&D

Activité de R&D	Objectif de l'activité	Résultats de l'activité
Recherche fondamentale	Acquérir des connaissances nouvelles	Schémas explicatifs et théories interprétatives
Recherche appliquée	Acquérir des connaissances nouvelles dans un domaine d'application	Modèle probatoire
Développement expérimental	Réunir les éléments techniques nécessaires à : - la mise au point de nouveaux matériaux, produits ou dispositifs - l'établissement de nouveaux procédés, systèmes ou services - l'amélioration substantielle de ceux qui existent	Prototypes ou installations pilotes expérimentaux

Source : MESR (2015, p.3)

Schéma 1

Identification des activités de R&D éligibles au CIR



Source : MESR (2015, p.5)

Il est intéressant de noter que les dépenses prises en compte pour le « remboursement » des coûts de R&D peuvent être de natures différentes (dotations aux amortissements, rémunérations des personnes affectées au programme, dépenses de fonctionnement et de DPI, …) mais qu'un focus est aussi fait sur les dépenses dites de R&D externalisées. Nous retrouvons au sein du guide édité par l'Etat la notion d'externalisation des travaux de recherche. Le CIR[20] est donc une sorte d'aide publique en faveur du développement de la recherche et de l'innovation des entreprises. Le but avoué est d'améliorer l'attractivité de la France pour les activités de R&D et la compétitivité des entreprises nationales. Les bénéficiaires sont toutes les entreprises industrielles, commerciales ou agricoles, comme les associations de type loi 1901. Les dépenses éligibles relatives aux projets de R&D sont : les moyens humains et matériels affectés aux projets, les travaux de recherche sous-traités, les

20 Crédit d'Impôt Recherche.

brevets et leur défense, et la veille technologique. Le calcul du CIR est assis sur le volume des dépenses éligibles sur un exercice, et correspond concrètement à un remboursement fait par le Trésor Public égal à trente pour cent des dépenses déclarées sur l'exercice. Il faut noter dans la démarche que la notion de moyens humains est assez vague au final ; car il est selon les textes possible de déclarer dans l'assiette en question des parts importantes de salaires (charges comprises) de toute personne qui a (ou pourrait avoir) une interaction avec le programme de recherche de l'entreprise. Il faut noter aussi que le système déclaratif admet une part dite forfaitaire égale à cinquante pour cent du total des dépenses des salaires liés au programme. Ce système déclaratif reste subjectif. Il est généralement conseillé aux Start-Up de faire un rescrit fiscal[21] avant de s'aventurer dans le système. Il s'agit d'une procédure écrite qui permet d'obtenir un avis de l'administration des impôts, du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, et de l'ANR, sur l'éligibilité des travaux de R&D. L'administration se devant de répondre sous trois mois, une absence de réponse valant acceptation. Mais, en parallèle du CIR, un nouvel axe de financement des Start-Up a été mis en application en 2013 : le Crédit d'Impôt Innovation. Ce dernier, cumulable au CIR, a pour vocation d'encourager les PME à introduire de nouveaux produits innovants et s'élève à vingt pour cent des dépenses éligibles avec un plafond limité à quatre cent mille euros. Le CII couvre les opérations de conception de prototypes de nouveaux produits ou d'installations pilotes de nouveaux produits. Le produit en question n'est pas encore mis à disposition sur le marché et se distingue des produits existants par des performances supérieures sur le plan technique, de l'éco conception, de l'ergonomie, de ses fonctionnalités. CIR et CII sont relativement proches, nous proposons dans le tableau ci- après les éléments distinctifs :

[21] Le rescrit fiscal est un acte délibéré visant à ce que le dirigeant de l'organisation expose en amont de tout acte à venir ses intentions à la Direction Générale des Impôts. De sorte d'obtenir leur accord.

Tableau 4

Comparatif CIR / CII

CIR	CII
Contexte scientifique	Contexte orienté marché
Etat de l'art, critère : la rupture	Marché de référence, critère : la nouveauté technique
Références bibliographiques	Etudes de marchés
Objectifs visés et performances mesurables à létat de l'art	Objectifs visés et performances mesurées par rapport au marché
Travaux de R&D : * Recherche fondamentale * Recherche appliquée * Développement expérimental	*Travaux d'innovation* : * Produits * Services * Design, ….
Non éligible : * Ingénierie classique * Maintenance * Absence de difficultés techniques	*Non éligible* : * Innovation de procédés, de commercialisation, d'organisation * Production personnalisée sur mesure * Changement cyclique ou modification saisonnière

Source : selon MESR (2015) et MEIN (2015)

4) Des changements organisationnels

Il est constant de lire dans la littérature que l'innovation provoque de la valeur. Le mot valeur reste pour autant un terme générique, souvent imprécis. Si Verstraete et Jouison (2007) exposent que la technologie peut être un attracteur de valeur, de la même manière Barneto (2008) nous explique qu'un modèle d'affaires sert à expliquer à des investisseurs et aux parties prenantes qu'à un instant t une opportunité est viable pour procurer des sources de revenus. Autrement dit, elle est un moyen de démontrer qu'une idée est une opportunité valorisable pour modifier l'organisation de l'entreprise. Exécuter le modèle d'affaires est aussi une condition majeure. Selon Audroing (2000), les changements organisationnels liés à l'innovation naissent de la prise de conscience de deux contraintes majeures par la gouvernance : tout d'abord, le dirigeant fondateur doit être capable de se rendre compte qu'il est nécessaire de faire des changements, mais aussi et surtout être capable d'organiser la délégation de pouvoir en fonction. La mise en place d'une innovation doit donc s'accompagner d'une nouvelle projection des compétences internes sur le marché[22]. Remobiliser les compétences dans un nouvel ordre est essentiel ; à condition d'organiser la transition, on arrive à passer d'un ordre ancien à un ordre nouveau, tout en réglant les possibles litiges internes pouvant survenir. Cette notion d'ordre ancien par opposition à l'ordre nouveau permet de qualifier le type de changement, qui selon Torset et Bensimon (2008) sont

22 « Reverse Accountability ».

au nombre de deux. Les auteurs évoquent d'abord les changements d'organisation pure : c'est-à-dire les modifications de l'entreprise en termes de structure, de mode de coordination, de relations hiérarchiques, de mode de gouvernance, et de processus. Il s'agit en réalité de trouver le meilleur fonctionnement interne pour réaliser le modèle d'affaires proposé aux *shareholders*[23]. Puis, ils évoquent les leviers du changement, qu'ils nomment : la communication, l'urgence, l'implication des salariés, la responsabilisation (nomination de managers), la contextualisation (il faut penser en fonction du contexte, pas pour le plaisir). Pour gérer le changement, il semble donc nécessaire de mettre en place des structures d'échanges comme Balantzian (1992) le propose. Ces structures d'échanges étant définies aussi par Berger et Boudeville (1991) qui décrivent que le processus du changement consiste à rompre avec une habitude, une conduite ou une orientation de pensée pour adopter un nouveau comportement. Le chemin à parcourir pour effectuer ce passage peut se révéler, selon eux, extrêmement difficile (découragement, appréhension), c'est pourquoi ils proposent quelques idées pratiques pour limiter ce mécanisme : évaluer et écrire la nature du changement consécutif à la stratégie décidée, ouvrir le dialogue en amont, expérimenter la stratégie sur un groupe test, qui en deviendra lui-même l'ambassadeur en interne progressivement, utiliser le groupe test comme formateur pour les autres collaborateurs, remercier tous ceux qui ont fait progresser l'entreprise vers son changement organisationnel. Il est particulièrement intéressant de trouver dans la littérature des schémas pratiques expliquant ces mécanismes. Nous trouvons ainsi une observation rapportée par Schut (2013) où est cité un exemple de pénétration de marché et de modification organisationnelle réussie au sein d'une entreprise fabriquant des équipements de spéléologie. Les mécanismes de management que Balantzian, Berger, ou Boudeveville décrivent ont été mis en pratique par cette entreprise pour fabriquer les équipements les plus sécurisés au monde et multiplier par vingt le nombre de collaborateurs. Une des modifications organisationnelles majeures et intrinsèquement liée à l'apport de technologies innovantes consistant à externaliser les activités de R&D. Li et Kozhikode (2009) expliquent parfaitement ces mécanismes. En effet selon eux, depuis plusieurs années, de plus en plus d'entreprises de pays développés externalisent leurs activités de R&D vers des pays émergents. Contrairement aux recherches qui soutiennent que leurs départements R&D se trouvent toujours près de leurs quartiers

[23] Actionnaires.

généraux, ils se situent de plus en plus dans des pays émergents, la structure organisationnelle des entreprises étant en mouvance. Ils identifient d'ailleurs quatre facteurs principaux qui influencent la délocalisation des départements R&D vers les pays émergents :

1) La volonté de l'entreprise de garder secret les projets vis-à-vis de l'interne.

2) Les talents grandissants dans ces pays émergents.

3) les politiques des pays hôtes.

4) la technologie de plus en plus performante des pays émergents.

Les entreprises innovantes ont de plus en plus besoin de personnaliser leurs innovations en fonction des différents marchés (géographiques). Externaliser les départements R&D est le meilleur moyen d'y parvenir. Une fois sur place, les employés peuvent s'imprégner et mieux comprendre les mœurs et la culture de la population pour laquelle les produits seront fabriqués. L'article confirme un point : la R&D se réalise à part. Ce constat est aussi repris par Alame (2009) qui décrit la gestion des services R&D lors de rachat de Start-Up. L'auteur nous explique que généralement les services R&D des Start-Up rachetées sont au cœur de la problématique de rachat, car leur intégration avec le propre service de R&D du repreneur n'est pas si simple. Ceci nous confirme une nouvelle fois que le département technique des Start-Up nécessite un management particulier. Nous verrons plus loin d'ailleurs dans notre revue de littérature que l'idée de séparation du service innovant n'est pas limitée au seul service R&D, mais est un principe général du mécanisme de l'innovation ouverte. Le courant idéologique de la RBV (*Resource Based View*) est lié fortement à la capacité (ou non) qu'une organisation a de modifier son organisation. C'est Penrose (1959) qui a été le premier auteur à écrire sur ce thème en expliquant qu'une firme ne pouvait fournir à ses clients uniquement ce qu'elle était capable de fabriquer. Et sur ce point la vision du dirigeant est essentielle, car lui seul sait quoi mobiliser comme ressources et comment. Cette théorie des Ressources est donc résolument liée à la notion de modifications organisationnelles au sein des Start-Up. Puis, selon Corbel (2007), la recherche en management stratégique est dominée par l'approche dite des ressources et des compétences. La stratégie, sous l'influence de Porter a longtemps été préoccupée par l'adaptation de l'entreprise à son environnement externe concurrentiel. Mais depuis 1990, on assiste à un ré-équilibrage en faveur des facteurs clés de succès internes, visant à créer un avantage concurrentiel significatif. Barney (1991) propose qu'une ressource doit : créer de la valeur pour l'entreprise et ses clients, être rare, ne pas avoir de substitut, être difficile à imiter et ne pas pouvoir être achetée sur un marché. Théorie

complétée par Hall (1992) qui souligne l'importance des ressources immatérielles dans une telle perspective. Il distingue :

- Les ressources immatérielles qui sont des compétences (*skills*), et
- Les ressources dites d'actifs (*assets*)

Corbel nous précise alors que la gestion des droits de la propriété intellectuelle[24] rentre dans cette seconde catégorie. Selon lui, les DPI (Droit à la Propriété Intellectuelle) sont susceptibles de créer une valeur considérable. Et particulièrement autour du brevet, il est primordial que la gestion du savoir-faire soit dirigée par quatre capacités afin de rendre la DPI générateur de valeur :

- La capacité à s'approprier les bénéfices des innovations : adapter l'organisation pour en tirer le meilleur profit.
- La capacité relationnelle : permettant l'échange de technologie entre firmes de la même industrie.
- La capacité combinatoire : permettant de mélanger les innovations les unes avec les autres pour démultiplier les brevets.
- La capacité à valoriser ses actifs : donner une valeur financière à ses travaux de recherche, à inclure au bilan.

La ressource DPI est susceptible de contribuer, via des capacités organisationnelles clés, à la compétitivité de l'entreprise, à condition de mettre en œuvre les compétences nécessaires. Aussi nous verrons plus en détail dans les chapitres suivants la notion de Propriété Intellectuelle, mais il était intéressant d'ores et déjà de souligner qu'il s'agit d'un composant majeur de la théorie *RBV* en environnement Start-Up car, si la conception même des innovations doit être faite en externe, par contre la DPI doit rester la propriété interne. Cette ressource n'est pas la seule qu'il est possible de décrire dans ce courant idéologique. Nous trouvons en effet un essai de classification des ressources selon Guinig et Huhn (2009). Les auteurs décrivent en premier lieu des ressources matérielles (usines et équipements, centre logistique, foncier, matériel informatique, réseaux de communication), puis des ressources immatérielles (structures, systèmes et processus tels que système de planification et de contrôle, système de gestion des RH, structure organisationnelle, processus de production,

24 Que l'on appelle communément "DPI".

système d'information, informations et droits légaux : données, documents, marques, patentes, licences, contrats, reconnaissance et images de l'entreprise, réputation de l'entreprise auprès des fournisseurs, des banques, des employés et autres *stakeholders*). Enfin, les auteurs évoquent les ressources humaines individuelles (savoir, compétences, ou motivation des directeurs et des employés), et des ressources humaines collectives (culture de l'entreprise telles que les attitudes de base et valeurs, les compétences fondamentales telles que compétences d'obtention de la qualité, compétences de marketing et compétences pour servir l'exportation, les métas compétences telles que la capacité d'innover, de coopérer et de mettre en œuvre le changement). Les modifications d'organisation au sein d'une entreprise provoquées par l'apport d'une innovation doivent impérativement tenir compte de la théorie des RBV, au risque de ne pas être source de création de valeurs, voire même source de création de contre-valeur. Hamel (2013) évoque même l'obligation qu'une entreprise a de manager son évolution, car si au début du XXème siècle le management 1.0 voyait le jour avec simplement la mise en évidence des différents métiers, très rapidement le Capital a fait de la concurrence le moteur du changement organisationnel. L'entreprise doit changer parce que différents challenges s'imposent à elle et à sa survie :

- Il faut s'adapter pour éviter de mourir, car tout va très vite : les facteurs d'accélération du temps sont nombreux.
- Cette célérité du temps est un facteur d'hyper compétitivité, la mondialisation fait que « tout brûle très vite ».
- Pour être concurrentiel à son tour, il faut donc posséder le savoir nécessaire à la créativité et mettre en évidence l'innovation. Il est plus important de connaître son avantage que de savoir à quelle vitesse l'entreprise doit le créer.

Hamel (2013) expose la nécessité de créer une entreprise sachant modifier son organisation aussi rapidement que possible. Cette organisation devra faire de l'innovation son travail quotidien, créer les conditions internes permettant à chacun de faire de sa créativité un cadeau à l'entreprise. Il s'agit d'appliquer le concept du « *reverse accountability* »[25] où chaque employé peut dire à son management quels sont selon lui les problèmes rencontrés, et où chacun de ces problèmes devra avoir une voie de résolution rapide avec un processus de

[25] « Imputabilité inversée » : expression visant à expliquer que pour opérer des changements organisationnels il faut que la gouvernance écoute ses collaborateurs.

gestion adapté. Apparaissent de fait dans l'entreprise à la fois la possibilité de changer rapidement les évènements grâce à de nouveaux projets innovants (nés de l'écoute du management et de méthodes visant à résoudre les problèmes), mais aussi les conditions permettant à chaque employé de s'exprimer. Hamel (2013) exprime qu'un employé est au final plus important que son manager, et insiste sur le fait que les processus de création de l'innovation (qui provoqueront ultérieurement des modifications organisationnelles) ne pourront être mis en place qu'une fois les principes d'écoute entre collaborateurs seront adoptés par tous. Car, il faut partir du principe que si le changement est opéré en ces termes, l'entreprise pourra s'occuper correctement de ses clients. Il s'agit de bousculer les habitudes, ce qui constitue la base de la stratégie de rupture d'une entreprise. L'auteur nous précise encore la faculté de l'humain à prendre en compte les changements du monde environnant (changement de carrière, de lieux de vie, retour aux études, etc …) pour mettre en place sa propre capacité d'adaptation. La gouvernance d'une entreprise ayant conscience de tout ceci ira juste plus rapidement, en créant un *advantage of knowledge*. Les Start-Up, sociétés jeunes qui vivent ce phénomène à temps plein, doivent faire dans cet environnement coexister deux types de rapports, le premier devant financer le deuxième (Ansoff, 1989). Nous trouvons en premier lieu le rapport opérationnel, qui doit faire vivre l'existant marché/produit et donc rapporter du *cash*. En parallèle, le rapport dit stratégique doit être mis en place afin de remplacer les couples en fin de vie et assurer ainsi la survie de l'entreprise à la fois en faisant évoluer les caractéristiques de ceux existants, mais aussi en pratiquant la rupture technologique des derniers (existants). Bien entendu, nous retrouvons ici la notion de *burning cash*[26] car les programmes qui visent à créer du renouvellement de couples marché/produit sont extrêmement consommateurs d'argent. Le fait est que nous trouvons alors deux types de comportements de management : celui qui vise à se concentrer sur sa concurrence (comportement concurrentiel), et le second qui vise à faire en sorte de renouveler ses couples marché/produit par l'innovation (comportement entrepreneurial). Ansoff nous propose un comparatif de ces deux styles de comportements, qui influencent ou pas les modifications organisationnelles de la Start-Up.

[26] Le fait d'investir massivement.

Tableau 5

Types de rapports de l'entreprise avec son environnement

Eléments	Comportement concurrentiel	Comportement entrepreneurial
Orientation	Optimiser la rentabilité	Optimiser la rentabilité potentielle
Objectifs	Extrapolés à partir des buts antérieurs	En fonction de l'intéraction compétences/opportunités
Système de récompense et pénalisation	Récompense la stabilité, les succès passés Pénalise le non conformisme	Récompense la créativité et l'initiative Pénalise le manque d'initiative
Information	Interne : compétences Externe : rayon d'action traditionnel	Interne : compétences Externe : rayon d'action potentiel
Problèmes	Familiers	Inédits
Style de direction	Popularité Capacité à susciter l'effort	Charisme Capacité à faire accepter le changement
Structure de l'organisation	Stable ou en expansion Activités regroupées par reconvertion des ressources Lien souple entre les activités	Fluide Sujette à des aménagements par compétences Activité regroupées par problèmes
Système de planification	Long terme	Court terme stratégique
Résolution des problèmes par la direction	S'efforcer d'atteindre les objectifs S'appuyer sur l'expérience passée	Recherche de nouvelles opportunités Alternatives créatrices

Source : selon Ansoff, I. (1989)

Une Start-Up se verra sans cesse appliquer les principes du comportement entrepreneurial avec à la fois et dans le meilleur des cas un comportement concurrentiel qui lui permettra de stabiliser ses revenus sur un domaine d'activité stabilisé. Vinot (2012) donne une image de cette notion des doubles rapports d'Ansoff au travers de la métaphore de l'iceberg : toute Start-Up comporte une partie émergée, visible et qui répond à des schémas logiques. Puis, une partie immergée où les règles sont différentes. Les processus menant à l'innovation étant à l'origine de ces règles nouvelles, il devient évident que les transformations organisationnelles sont la clef des stratégies d'innovation mises en exécution. Il s'agit d'adapter les processus internes à la production de cette innovation, tout en gardant si possible le rapport opérationnel d'Ansoff pour ne pas déstabiliser l'entreprise. Si nous reprenons les étapes de l'entrepreneuriat en milieu Start-Up (Johnson, 2008) nous trouvons :

- Le démarrage : comment financer ?
- La croissance : comment recruter son management ?
- La maturité : comment trouver des relais de croissance ?
- La sortie : comment vendre les actifs ?

La question du deuxième rapport d'Ansoff prend tout son intérêt dans la phase de maturité. En d'autres termes, il s'agit pour l'entreprise de (déjà) se renouveler. Si une entreprise

stabilisée sur ses couples marchés/produits peut perdurer dans le temps en surfant sur ses segments de marché, il est clair qu'une Start-Up ne pourra pas laisser son rapport opérationnel vivre sans très rapidement mettre en place toute l'organisation pour donner un relief d'évidence à son rapport stratégique. Ces modifications incessantes de l'organisation rendues nécessaires obligent la structure à déterminer et à répartir les tâches et les ressources (Perks, 2011) différemment.

5) La Start-Up et ses parties prenantes

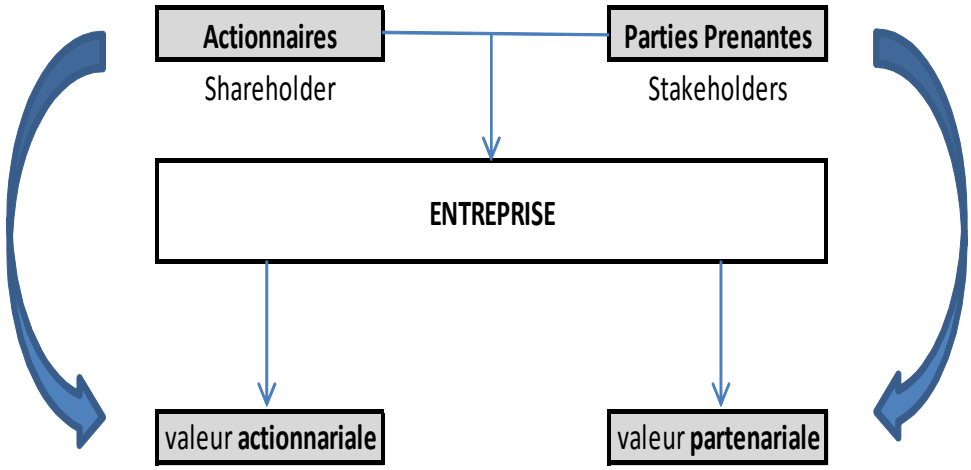
Si l'origine du terme partie prenante remonte aux travaux de Doods (1932) et Barnard (1938) qui considèrent que l'entreprise doit pondérer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur coopération nécessaire, c'est Freeman (1984) qui a donné la définition référence : « tout groupe ou individu pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». La théorie des parties prenantes, appelée aussi « SHT » (pour *stakeholder theory*) développée par Freeman est donc définie comme étant le rapport entre l'entreprise et son environnement au sens large du terme. L'idée soutenue étant de dire que l'entreprise est interdépendante de ses partenaires quels qu'ils soient, théorie déjà abordée par Ansoff (1968) qui a introduit la notion d'équité et de satisfaction : « l'entreprise doit ajuster ses objectifs de manière à donner à chaque groupe une part équitable de satisfaction ».

Gond et Mercier (2004) nous relatent deux versions possibles de la théorie des parties prenantes. Une première dite instrumentale où les *stakeholders* sont considérés comme des facteurs permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs (et donc aux dirigeants de satisfaire leurs obligations fiduciaires vis-à-vis de leurs actionnaires) ; et une seconde dite éthique (Evan et Freeman, 1993) où l'entreprise doit être dirigée pour le bénéfice des *stakeholders* (qui doivent partager les décisions de management) et où les dirigeants ont une relation fiduciaire avec ces derniers. C'est cette théorie que Donaldson et Dunfee (1999) appellent la théorie des contrats sociaux en considérant que le dirigeant a pour obligation éthique de contribuer à l'augmentation du bien-être de la société. Il est assez récurrent de lire dans la littérature qu'un facteur critique de performance organisationnelle réside en la capacité du dirigeant à aligner les priorités de l'entreprise avec les besoins et les droits des *stakeholders*, le mécanisme de fonctionnement des *stakeholders* devenant ainsi la clef d'un management organisationnel réussi.

Cette idée est aussi reprise par Fabre et Separi (2008) puisque la notion de gouvernance selon eux renvoi à un management fondé sur des relations partenariales s'instaurant entre les managers de cette organisation et une pluralité d'acteurs visant à une réalisation d'objectifs admis et partagés. Post, Preston, et Sachs (2002) introduisent en plus la notion de création de valeurs. Selon eux, les *Stakeholders* sont aussi totalement impliqués dans cette création de valeurs, en assumant d'ailleurs aussi les risques. La finalité vers la notion de valeur commençant ainsi à apparaître.

Schéma 2

Les parties prenantes au regard des deux types de valeurs



Source : selon Fabre, P. *et alii.* (2008)

Fabre et Separi (2008) listent les parties prenantes. Sont cités très précisément :

1) Les actionnaires.
2) Les salariés.
3) Les clients.
4) Les citoyens.
5) Les banques.
6) Les fournisseurs.
7) Les investisseurs.
8) Les assurances.
9) Les cabinets d'avocats.

10) Les organisations non gouvernementales.

11) Les administrations et collectivités.

12) Les sociétés civiles.

Nous remarquons que les auteurs évoquent souvent cette théorie des parties prenantes, mais très peu se risquent à faire une liste exhaustive des acteurs la composant. Si Freeman a tenté d'opposer l'approche s*takeholders* (parties prenantes) à l'approche s*hareholder*s (actionnaires), Torset et Bensimon (2008) nous rappellent aussi la dichotomie entre l'interne et l'externe prétendant que finalement tout intervenant quel qu'il soit est une partie prenante (même s'il est actionnaire).

Tableau 6

La répartition des *stakeholders*

Parties prenantes internes	Parties prenantes externes
Dirigeant	Actionnaires
Salariés	Partenaires financiers
Syndicats	Clients
Actionnaires	Fournisseurs
	Pouvoirs publics

Source : selon Torset, C., Bensimon, L. (2008)

Dans les faits, les *shareholders* ne deviennent que des s*takeholders* internes. Freeman et Reed (1993) vont plus loin dans la théorie en prétendant même que, sans ces groupes d'individus, l'entreprise cesserait d'exister. Tous doivent converger dans le même intérêt. Cette notion de convergence d'intérêt date déjà des années 1930, selon Preston et Sapienza (1991), lorsque la *General Electric Company* identifiait quatre catégories d'acteurs majeurs à son développement : les actionnaires, les employés, les clients, la communauté au sens sociétal du terme. Aujourd'hui, cette conception s'élargit à toutes les parties de l'environnement de l'entreprise. Gomez (1996) a proposé un focus idéologique sur la théorie des parties prenantes de Freeman : la théorie des conventions. Gomez nous explique que les différents acteurs de l'environnement doivent bien s'accorder sur les éléments de divergence pour que l'entreprise vive ; c'est ce qu'il appelle la théorie des conventions, ce qui matérialise la théorie de Freeman d'un point de vue extrêmement opérationnel.

Berthelot (2012) vise à qualifier les parties prenantes au travers d'un *business model* de développement d'entreprise. L'idée étant de dire qu'un modèle de développement d'affaire n'est que le reflet d'une proposition de valeurs coordonnées à réaliser pour un ensemble de partenaires, et en provenance d'une organisation. L'auteur explique qu'il s'agit de mettre par écrit et pour identification les activités relatives à la proposition de création de valeurs, en y incluant aussi celles que l'organisation devra externaliser (la Start-Up devant externaliser par exemple sa propre R&D). Kochan et Rubenstein (2000) suggèrent trois critères pour tenter d'identifier les éléments constitutifs 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.
- Elles ont un pouvoir suffisant pour influer positivement ou négativement sur la performance de l'entreprise.

Post, Preston et Sachs (2002) s'appuient, quant à eux, sur le risque encouru et sur la notion de création de valeurs pour tenter de les définir. Les parties prenantes étant tous les individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme de créer de la valeur tout en étant les principaux bénéficiaires. Cette définition attire tout particulièrement notre attention car la notion de création de valeurs y est enfin présente.

Berthelot, en se basant sur la littérature (Freeman, 1984), (Henriques et Sadorsky, 1999), (Doonan, 2005), (Darnall, 2008) et (Cazal, 2011) répartit en dix catégories les parties prenantes d'une organisation :

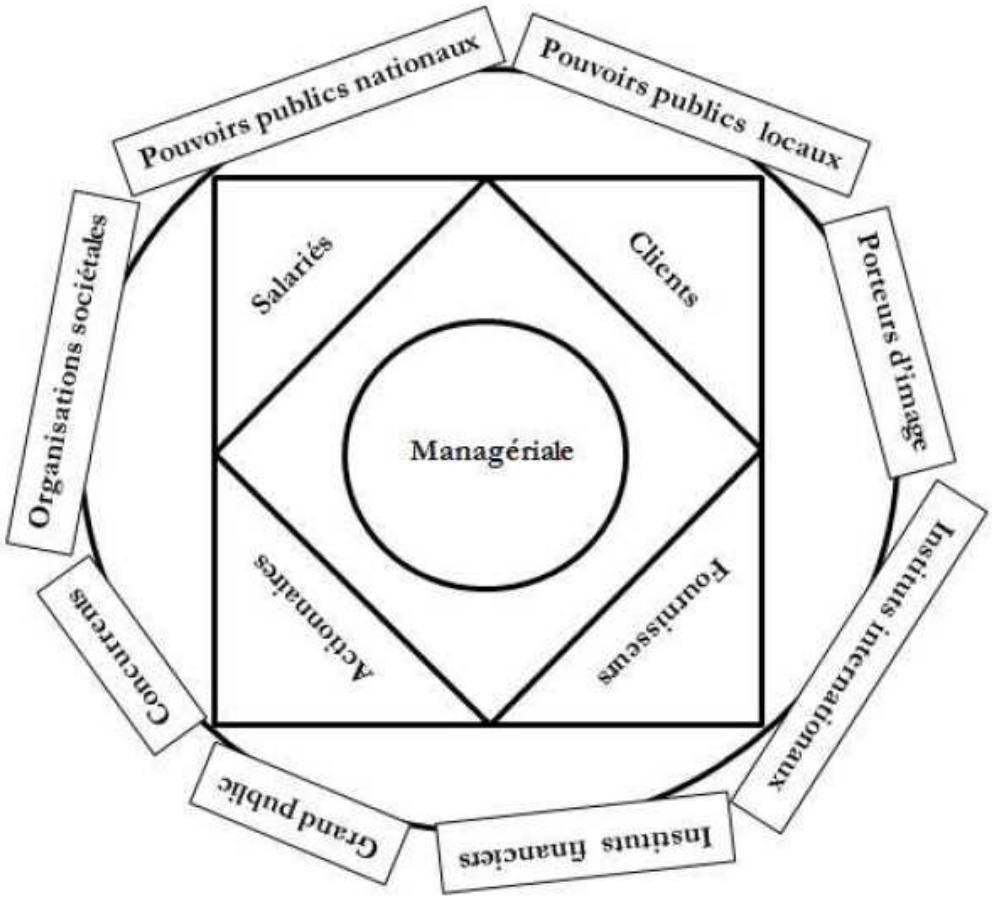
1) Les parties prenantes managériales : les dirigeants, le comité d'entreprise, le comité d'administration, le comité de direction.
2) Les parties prenantes de premier rang : les actionnaires, les investisseurs, les salariés, les clients directs, les fournisseurs, les distributeurs partenaires.
3) Les pouvoirs publics nationaux : tous représentants de l'Etat et autorités règlementaires d'un point de vue national.
4) Les pouvoirs publics locaux : les municipalités, les conseils régionaux et généraux.
5) Les instituts financiers : les banques, les assurances.
6) Les porteurs d'images : les médias, les agences de communications diverses, les agences de notation.

7) Les organisations sociétales : les associations de défense des consommateurs, les Organisations Non Gouvernementales, les groupes de pression, les syndicats, les riverains, les associations en contact avec l'entreprise.
8) Les concurrents directs et indirects.
9) Les instituts internationaux établissant des règlementations financières, sociétales ou environnementales.
10) Le grand public au sens large : les consommateurs, prescripteurs, utilisateurs, universitaires.

Les différentes catégories sont représentées par le schéma ci-dessous :

Schéma 3

Les catégories de parties prenantes



Source : Berthelot, E. *et alii* (2012, p.8)

Nous nous rendons compte qu'en marge de l'analyse de Berthelot, dans le cadre de notre projet de recherche qui s'applique à la Start-Up nous ne pouvons imaginer avoir une analyse en considérant des parties prenantes aussi larges. Les partenaires concernés ne pourraient vraisemblablement être qu'uniquement les groupes indispensables à la survie de la jeune entreprise. En d'autres termes et selon Freeman : les partenaires capables d'affecter réellement l'organisation. Si les parties prenantes d'une organisation peuvent être très nombreuses, nous devons faire une mise en lumière des partenaires réellement concernés par l'innovation. L'idée étant d'être capable de caractériser si possible ces partenaires pouvant affecter le projet innovant.

Carroll et Buschholtz (2000) proposent justement une méthodologie pour définir efficacement les parties prenantes dans cette optique de savoir quels sont les acteurs pouvant affecter l'innovation :

- Identification de tous les partenaires.
- Identification de leurs intérêts.
- Analyse des opportunités et des défis que ces partenaires représentent pour l'organisation.
- Analyse de la responsabilité de chaque partenaire dans le projet de l'organisation.
- Quel plan d'action l'organisation doit mettre en place pour tirer parti de ces partenaires en évitant la menace qu'ils pourraient représenter ?

En traitant ces points nous devons être capables de définir les parties prenantes au sens strict du terme qui peuvent affecter le projet innovant de la Start-Up.

Conclusion du chapitre premier

Le premier chapitre nous a permis de caractériser une Start-Up au travers de cinq thèmes :

- Une définition pragmatique.
- La personnalité de son dirigeant fondateur.
- L'impact de son financement et de sa fiscalité.
- Les changements organisationnels opérés.
- Le rapport avec les parties prenantes.

En prenant en compte les différents éléments cités ci-dessus, nous souhaitons retenir comme axes majeurs pour notre recherche les éléments qui suivent.

Concernant la définition d'une Start-Up :

- L'organisation n'est pas exclusivement une entreprise liée au secteur des hautes technologies.
- Elle possède une activité intrinsèque d'innovation, qui se manifeste par des dépenses de R&D.
- Elle possède un titre au moins de Propriété Intellectuelle (brevet, marque, …).
- Elle emploie moins de deux cent cinquante salariés, réalise moins de quarante M€ de chiffre d'affaire, est créée depuis moins de huit ans et est détenue pour au moins cinquante pour cent du capital par des personnes physiques (l'effet appartenance à un groupe venant biaiser notre recherche).
- Elle possède grâce à son dirigeant fondateur un réseau social lui permettant de tisser des liens d'affaires.
- Elle a un organigramme sans niveaux importants de hiérarchie.

Concernant la personnalité de son dirigeant :

- C'est un meneur d'homme visionnaire qui doit croire en son projet durablement car il n'en récoltera pas les fruits immédiatement.
- Il doit être capable pour mener à bien son projet de R&D de séparer les structures et de les organiser en travail collaboratif entre elles. Il est animé par une mission d'exécution, sans aucun attentisme.
- Il doit faire face aux urgences quotidiennes, produire du *cash*, manager en permanence les ressources de son organisation pour s'adapter aux situations.

- S'il est un stratège technique, il n'est pas forcément un stratège développeur. C'est pourquoi nous trouvons souvent une gouvernance bicéphale à la tête d'une Start-Up.
- Il possède généralement un niveau d'étude élevé mais avec une indifférence à la position sociale pour autant.
- Il est parfois plus intéressé par produire de la recherche pure que de réaliser des ventes avec le produit de cette recherche. S'il en a conscience, il s'entourera pour gouverner d'un profil complémentaire.
- Il fait de l'entreprise l'outil de sa propre volonté pour mettre en évidence sa vision du monde et son intuition, preuve de son ambition et de sa recherche de performance.

Concernant la fiscalité de la Start-Up :

- Les banques ne financent pas le développement des Start-Up.
- Les financeurs sont : le capital amorçage, le Capital Risque, les *business angels*, le *love money* (le plus souvent le cas au démarrage).
- Une autre façon de financer le développement de produits innovants est de former un capital avec ses propres revenus provenant d'une activité antérieure et stabilisé (autre société, ou autre domaine d'activité stratégique). L'idée étant de financer le programme de R&D avec des ressources internes.
- L'appel au financement est possible en cas uniquement de positionnement sur un marché de niche.
- Une Start-Up qui détient le statut de JEI attirera plus facilement les investisseurs.
- L'utilisation du Crédit d'Impôt Recherche, comme du Crédit d'Impôt Innovation, est un acte majeur dans le financement d'une Start-Up.

Concernant les changements organisationnels :

- Les changements organisationnels liés à la production de l'innovation naissent non seulement de la prise de conscience du dirigeant fondateur de la nécessité d'agir, mais aussi de sa propre capacité à déléguer les tâches (nouvelles compétences en interne) pour que les nouveaux process fonctionnent.
- Une structure d'échange est un outil de management qui permet de proposer une modification organisationnelle par le consensus. La Start-Up doit aller plus vite qu'une entreprise établie ; le dirigeant fondateur doit privilégier le dialogue pour avancer rapidement.

- Afin de gagner du temps, une Start-Up externalisera son propre service R&D. Cela permettra aussi de garder secret les projets vis-à-vis des collaborateurs. A noter aussi qu'une Start-Up n'est pas une jeune entreprise dont l'essence est de faire de la R&D, mais un moyen de « *cash-back* » pour ses investisseurs.
- Ce principe d'externalisation de la R&D rejoint parfaitement le courant idéologique de la RBV qui explique qu'une entreprise ne peut proposer que ce qu'elle sait fabriquer. Il s'agit donc de ne pas perdre de temps à créer en interne mais plutôt utiliser des ressources et compétences externes (dont c'est le métier) pour créer ses innovations. La Propriété Intellectuelle par contre doit être possédée par la Start-Up elle-même.
- Une Start-Up qui ne prend pas en compte ce courant idéologique RBV risque de créer de la contre-valeur car elle se focalisera sur une tâche qui n'est pas l'essence de son existence.
- Une Start-Up doit accélérer le temps encore plus rapidement que les autres. Elle doit non seulement conserver son chiffre d'affaire existant (rapport opérationnel), tout en créant ses innovations pour se renouveler (rapport stratégique). Souvent le rapport opérationnel permettant de financer les changements organisationnels, et la R&D du rapport stratégique.

Concernant son rapport aux parties prenantes :

Nous retenons particulièrement la proposition de Torset et Bensimon (2008) des autres éléments relevés, très adaptés à l'environnement Start-Up :

1) Les parties prenantes en rapport interne avec l'entreprise :
    a. Le Président ou le gérant.
    b. Le Directeur Général.
    c. Les membres du conseil d'administration.
    d. Les membres du comité de direction ou de tout autre organe de gestion interne.
    e. Les autres salariés et assimilés.
    f. Les représentants des actionnaires ou les actionnaires eux-mêmes.
2) Les parties prenantes en rapport externe avec l'entreprise :
    a. Les correspondants des partenaires bancaires.

b. Les correspondants des autres partenaires financiers (fonds d'investissement par exemple).
c. Les correspondants des partenaires assureurs.
d. Le correspondant expert-comptable.
e. Le correspondant commissaire aux comptes.
f. Les correspondants clients.
g. Les correspondants distributeurs.
h. Les correspondants fournisseurs.
i. Les correspondants avocats.
j. Le correspondant auprès de la municipalité, et de toute communauté territoriale.
k. Le correspondant à la Direction Générale des Impôts.
l. Le correspondant de toute organisation rédigeant des règlementations.
m. Les agences de communication prestataires partenaires.
n. Les ONG.
o. Les riverains, voisins de l'entreprise.
p. Les correspondants chez les concurrents.
q. Les prescripteurs.
r. Les correspondants universitaires.
s. Les administrations autres.

Nous garderons ces vingt-quatre typologies de parties prenantes pour démarrer notre recherche terrain, et serons très attentifs à la qualification dite de partie prenante affectante proposée par Carroll et Buschholtz (2000).

Après avoir exposé les contours caractérisant une Start-Up, nous devons aborder les contours du management stratégique et de l'innovation.

Chapitre second

Management stratégique et innovation

1) Le plan d'analyse stratégique, d'une vision classique aux nouveaux modèles

Le mot Stratégie est bien souvent utilisé avec facilité, mais la réalité de la signification du terme est bien plus complexe. Nous trouvons deux grandes catégories de stratégies : celles qui résultent des plans stratégiques (issues des analyses de Porter), et celles qui nous expliquent que la décision stratégique ne suit aucun plan prédéfini et se fait au fil de la vie de l'entreprise. La littérature sur la formation de la stratégie est en grande partie théorique plutôt qu'empirique et sa définition habituelle présuppose une raison logique et délibérée d'un flux de décisions réfléchies pour atteindre des objectifs précis, ce qui peut largement être remis en question (Mintzberg, 1978). Plus précisément, l'auteur explique qu'en réalité les stratégies sont édictées en dépit de toute intention délibérée. L'auteur enchaîne sur trois conclusions :

- La formation de la stratégie est une résultante d'une interaction entre l'environnement dynamique de l'entreprise (les évènements quotidiens non calculés) et l'élan bureaucratique de l'organisation.
- Pour faire le lien entre l'aspect organisé et la réalité non intentionnelle, il y a une force nommée force médiatrice.
- Finalement, et avec le temps, nous nous rendons compte que la stratégie non intentionnelle, provoquée par la dynamique de l'instant, suit en fait naturellement les tendances importantes érigées au sein de l'organisation.

Selon Mintzberg, la littérature sur le sujet de la formation de la stratégie est catégorisée dans une des deux catégories, où la bureaucratie (intentionnalité) s'opposera à l'adhocratie (non intentionnalité). Le mode de planification stratégique (théorie bureaucratique) comprenant le plus grand nombre de documents publiés, et qui dans la tradition des Sciences de Gestion décrit le processus comme très ordonné, parfaitement intégré, avec des stratégies explicitées dans les délais prévus par l'organisation. A l'opposé, le mode adaptatif, popularisé par des

auteurs comme Lindblom (1959) ou Cyert (1963), décrit le processus comme celui dans lequel de nombreux décideurs ayant des objectifs contradictoires tentent de négocier entre eux pour produire des flux additifs. Nous avons un besoin de comprendre les processus de modélisation de l'acte stratégique uniquement parce que les modèles classiques transversaux ne donnent qu'une image partielle du monde en évacuant le rôle du temps (Tsoukas & Chia, 2002) et suppose un état d'équilibre des choses. Les études dites processuelles concernant l'utilisation et le développement des ressources au fil du temps ont montré comment les entreprises peuvent parfois s'approprier des ressources ordinaires pour, en les combinant, créer de la valeur par le biais du bricolage (Baker & Nelson, 2005) qui ne suit aucun formalisme planifié en apparence (Langley, 2007). Historiquement, la littérature est très prolixe quant au management stratégique planifié de l'entreprise, mais ce sont les travaux de Porter qui sont particulièrement mis en avant, autour notamment de la notion de la chaîne de valeur. Selon lui, une stratégie concurrentielle d'entreprise met en avant l'idée qu'une stratégie est à la fois une création d'une position unique et précieuse qui est basée sur un choix d'un ensemble d'activités pour offrir une combinaison unique de valeurs (Porter, 1996). Smida (2006) propose de partager cette idée en deux visions adaptées à la Start-Up : l'une dite occidentale, où il s'agit de passer à l'acte le plus tôt possible ; et l'autre orientale, où il faut garder le plus longtemps possible le choix de ne pas engager irrémédiablement l'entreprise. Cette dualité est assez perturbante car, au final, cela semblerait suggérer qu'il n'y a pas véritablement de règles précises à suivre pour une jeune entreprise. Hege (2001) met en avant la théorie du « *winner-takes-all* »[27]. En d'autres termes, là où une Start-Up se doit de faire la course au dépôt de brevet, cela ne suffit absolument pas : celle qui prend le marché avant ses concurrents gagne à l'arrivée, indépendamment de la protection industrielle. Cette idée tendrait à être déjà une première approche de ce que Baker et Nelson (2005) appelleront le bricolage dans le secteur de l'entrepreneuriat. Ce principe qui semble prévaloir dans les Start-Up qui réussissent peut-être une dérive provoquée du concept du « *Lead User* »[28] définit par Von Hippel (1986). Un utilisateur leader est selon l'auteur un usager expert très en avance sur les tendances du marché. Ses attentes vont au-delà de celles de l'utilisateur moyen, à tel point qu'il va se créer automatiquement une réponse à son propre besoin. Cette réponse, dans le

[27] Le premier gagne tout.

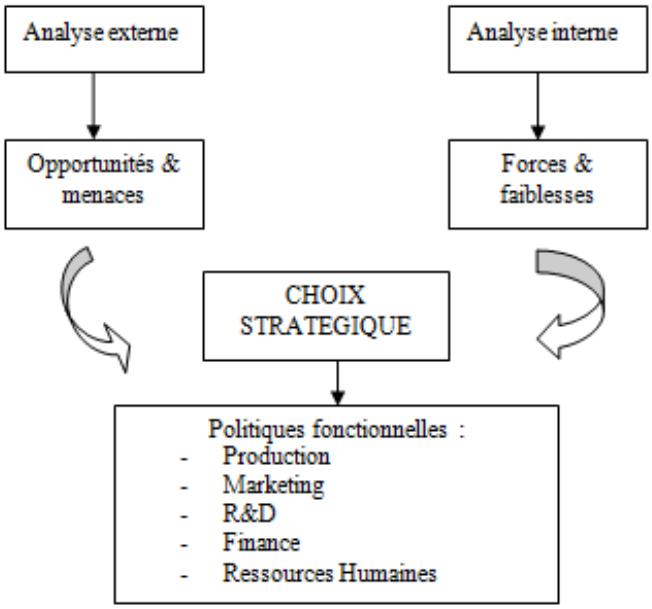
[28] Utilisateur pilote.

cas où elle est reprise par une entreprise qui aurait les moyens de la développer peut devenir une réelle innovation commercialisable. Cette théorie, censée être utilisée pour qu'une entreprise utilise le savoir-faire d'un « *Lead User* », peut être détournée de telle sorte que le « *Lead user* » se fasse piller son savoir afin qu'une organisation applique elle-même ce principe du « *winner-takes-all* », ceci devenant une déviance de la théorie de Von Hippel.

Depuis toujours, un acte stratégique processuel consiste en 2 choses : préciser les activités spécifiques de l'entreprise, c'est-à-dire les couples marchés / produits ou les triplés produits / marchés / technologies sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts. Cela consiste donc à définir le portefeuille d'activités de l'entreprise qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité, de risque, et de perspective de développement, mais à aussi préciser le mode de développement qui sera privilégié au cours du temps, c'est-à-dire, l'expansion en volume, l'extension géographique, la diversification des produits ou au contraire la focalisation sur une activité. Les choix stratégiques doivent être guidés par la recherche de synergies entre les activités de l'entreprise, tel que les tout premiers modèles d'analyse stratégique venus des USA dans les années 60 le proposaient déjà. Le plus connu est celui de la Harvard Business School, et a été pour la première fois proposé dans un ouvrage classique signé des professeurs Learned, Christensen, Andrews et Guth (1969), le modèle LCAG.

Schéma 4

Le modèle LCAG



Source : selon Learned, E-P., et *alii.* (1969)

Depuis ce premier modèle, Porter a proposé une démarche d'analyse stratégique qui se décline selon une méthodologie assez logique autour de la chaîne de valeur. Un Domaine d'Activité Stratégique (DAS) se définit comme un sous-ensemble auquel il est possible d'allouer ou de retirer des ressources et qui correspond à une combinaison spécifique d'avantages concurrentiels (Porter, 1980). Un avantage concurrentiel étant tout ce qui permet à une organisation de surpasser la concurrence. Il s'agit d'un procédé visant à repérer les activités pour lesquelles une stratégie spécifique devra être développée afin de permettre une analyse concurrentielle pertinente, de développer un avantage concurrentiel à partir de l'identification des facteurs, clés de succès propres au secteur, et d'organiser l'entreprise en unités stratégiques ayant un sens vis-à-vis des différents marchés. Cette technique s'appuie sur une analyse des compétences requises pour être compétitif dans un segment donné. Il s'agit donc pour l'entreprise de réaliser un découpage optimal afin de permettre, à terme une bonne allocation des ressources. L'enjeu est capital en termes de rentabilité.

L'organisation cherche à répondre à une question d'ordre primordial, naturelle dans cette réflexion : ce DAS représente-t-il un fort potentiel de développement ? En finalité, cela revient à définir ses propres opportunités et menaces. Il est possible de qualifier un DAS grâce à trois notions : le cycle de vie des produits rattachés au DAS, l'analyse PESTEL (influences politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales), l'intensité concurrentielle. S'il est important de se concentrer d'abord sur la compréhension des aspects globaux de l'environnement, il est cependant évident que l'influence est tout aussi présente au travers des évolutions des forces concurrentielles qui font une industrie, un secteur d'activité. Il est aussi important de souligner la notion de convergence, qui correspond à la situation dans laquelle des industries préalablement distinctes commencent à se chevaucher en termes d'activités jusqu'à parfois devenir concurrentes. La notion de concurrence étant inhérente à celle de stratégie. Une organisation qui n'a aucun concurrent n'a peut-être pas besoin de stratégie au final. Michaël Porter (1996) tente encore, au travers de son modèle des « 5+1 Forces », d'évaluer l'attractivité d'une industrie en termes d'intensité concurrentielle. Le postulat de départ étant que l'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un avantage concurrentiel. Il identifie les cinq forces de la concurrence : l'intensité des concurrents du secteur, la menace des nouveaux entrants potentiels, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits de substitution, le pouvoir de

négociation des clients. Le principe de Porter étant que la masse totale de profit potentiel dans un secteur d'activité dépend de l'intensité des forces de la concurrence, ce qui signifie que c'est la force concurrentielle la plus importante qui détermine le profit réel d'une branche. Lorsque l'on a identifié une force concurrentielle majeure, lui faire face[29] devient une priorité stratégique pour l'entreprise ; et si on découvre une somme importante de forces, avec une intensité trop prédominante, l'industrie n'en sera que moins attractive car les chances d'y faire des profits acceptables sera mince. Réfléchir à sa capacité interne de réaction est donc tout aussi important pour Porter, qui propose une répartition de la valeur créée par une organisation au travers d'une chaîne de valeur. Celle-ci résultant de la combinaison plus ou moins efficace des activités créatrices de l'entreprise (activités principales ou de soutien).

La mise en évidence des activités créatrices de valeur pour les clients et l'amélioration des liaisons internes entre ces activités créatrices de valeur créent l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Il existe des liaisons externes ou verticales entre la chaîne de valeur de l'entreprise et celle de ses fournisseurs et de ses clients. Une entreprise peut améliorer son avantage concurrentiel en optimisant ses liaisons. Après avoir défini dans une organisation les DAS, et en avoir fait leur analyse externe et interne, il s'agit de rassembler les items pour établir une synthèse de l'ensemble. Les propositions stratégiques sont avant tout la manifestation concrète des idées nées de l'intersection des forces et des faiblesses de l'entreprise, et des opportunités et menaces de l'environnement. L'analyse *SWOT* permet de découvrir des aspects cachés qui n'apparaîtront pas à la lumière d'une analyse quantitative simple. Chaque idée est analysée à travers quatre filtres, par rapport au besoin exprimé, aux objectifs à atteindre et aux exigences de performance. Les deux premiers de type interne analyseront chaque solution en termes d'avantages et d'inconvénients. Les deux derniers de type externe analyseront chaque solution en termes d'opportunités et de menaces. Le résultat de l'analyse qualitative sera ensuite comparé à celui de l'analyse quantitative pour contrôler la cohérence des résultats. Les forces et les faiblesses étant des facteurs internes qui créent la valeur ou détruisent la valeur, ils peuvent inclure des actifs, des qualifications, ou des ressources qu'une entreprise a à sa disposition, comparées à la concurrence. Les opportunités et les menaces sont des facteurs externes qui créent la valeur ou détruisent la valeur**.** Une entreprise ne peut pas les maintenir sous contrôle. Mais ils émergent de la

---

29 Lui faire face étant en somme la preuve qu'un plan méthodique est préparé.

dynamique concurrentielle de l'industrie par rapport au marché ou des facteurs démographiques, politiques, économiques, sociaux, techniques, écologique, légal (analyse PESTEL). Grâce à la compréhension des menaces et opportunités existant sur un marché, on peut identifier les facteurs dont la maîtrise permet d'obtenir un avantage concurrentiel, ce qu'il est convenu d'appeler les facteurs clés de succès (FCS) de l'environnement. Ce sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence, et ils constituent la conclusion logique de toute analyse de l'environnement car ils sont, au final, les facteurs permettant de contrecarrer les 5(+1) forces de la concurrence. Par ailleurs, étant donné qu'ils résument les conditions de création d'un avantage concurrentiel, les FCS sont nécessairement liés à la création de valeurs du point de vue des clients. Or, la perception de la valeur varie d'un domaine d'activité stratégique à l'autre pour les parties prenantes : certains sont avant tout intéressés par les prix, d'autres par la fiabilité, d'autres par l'image, d'autres encore par les délais de livraison, etc. Chaque DAS se caractérise donc par une combinaison spécifique de FCS, qui peuvent se caractériser comme la force de la matrice SWOT, qui, et compte tenu des menaces et des opportunités du marché, permet de contrecarrer les 5(+1) forces de Porter (Johnson, Christensen, Fréry, Whittington, 2008).

Dès lors, et avant de faire quelques recommandations en matière de politique générale d'entreprise, Detrie (2007) nous rappelle l'écriture des matrices stratégiques d'analyse de portefeuilles, qui peuvent se concentrer sur quelques éléments et valeurs clef. Elles sont le fruit de la réflexion de quelques grands cabinets de conseil, et leur finalité est de représenter un ensemble d'activités sous forme visuelle pour donner au chef d'entreprise des éléments pertinents l'aidant dans ses prises de décision. Les trois matrices les plus usitées en Management Stratégique sont : la matrice du BCG, la matrice AD Little, la matrice Mac Kinsey. Chaque matrice propose des recommandations d'actions en fonction du positionnement des DAS de l'entreprise sur le modèle. Les analyses stratégiques sont autant d'éléments de planification et d'aide à la décision pour le dirigeant de l'entreprise afin de proposer un management adapté à son environnement.

Nous voyons bien qu'il existe une différence importante et majeure entre les plans stratégiques bureaucratiques et structurés proposés par Porter, et le concept de l'adhocratie de Mintzberg nous démontrant qu'un plan stratégique ne peut être figé. Le seul point commun que nous pouvons trouver entre les deux modes concerne la gestion du capital

humain, c'est-à-dire des talents (Singh, 2014). La gestion des talents consiste à mettre en évidence les lacunes du capital humain et le talent nécessaire pour être performant sur le marché cible. Le plan de gestion des talents est commun aux deux modes de création de l'instant stratégique : un processus de recrutement adapté à l'environnement de l'entreprise, la gestion des performances humaines, la gestion des compétences, la gestion de la relève, le développement de carrière, la formation, et la rémunération. Etre capable de créer une adéquation entre le bon talent et le bon endroit est la seule différence, qui devient capitale, pour les dirigeants de Start-Up. Si nous évoquons ici donc un mode de pensée basé sur la gestion des ressources (RBV) c'est parce que cela reste sans doute l'approche dominante de l'ère post Porter. Selon ce point de vue, c'est le mélange et le développement des capacités et des ressources hétérogènes qui fournit la source fondamentale d'une organisation. L'improvisation devenant une disposition dans le processus stratégique en ce qu'elle s'appuie sur l'expérience passée, l'histoire, et les conditions locales (Chia, McKay & Masrani, 2008). L'improvisation peut donc être considérée comme une spontanéité répétée où des répertoires d'arrangements préalables peuvent être pratiqués pour déterminer ce qui convient et ce qui est inapte. Cette improvisation, selon Chia, ne serait qu'un aboutissement intellectuel d'une expérience provenant du terrain, une non intentionnalité autorisée par la gestion et la mise en évidence de talents. Whittington et Melin (2003) nous font constater que ce que nous appelions stratégie n'est plus car c'est la capacité de réaction de l'organisation en tant que telle qui devient la stratégie et plus le fait de suivre un plan pré déterminé. La raison est qu'il y a une augmentation substantielle dans le rythme du changement, parce que les marchés sont limités donc plus denses d'un point de vue concurrentiel et que la gestion des connaissances est un défi (l'incorporation des talents nécessaires fait changer les choses). L'organisation doit donc réagir plus vite que ce qu'un éventuel plan stratégique pourrait proposer. L'évolution rapide de l'environnement nous oblige à ne pas rester immobiles, mais provoque la création de processus continus de modifications organisationnelles et stratégiques non prévus. C'est ce que Whittington (2003) nomme le « *strategizing* »[30] alors que Sandberg et Tsoukas (2011) nous rappellent que généralement, la pratique est opposable à la théorie.

[30] Terme désignant le fait que la stratégie d'entreprise se fait au jour le jour, sans aucun plan déterminé.

Partant de ce principe où les dirigeants tentent de mettre en œuvre des plans d'actions prédéfinis, les changements dans les organisations se produisent et s'imposent sans forcément une action managériale intentionnelle (Tsoukas et Chia, 2002). La littérature nous propose ainsi des termes qualificatifs des deux typologies d'actions stratégiques où nous trouvons :

- L'analyse processuelle (Pettigrew, 1997) : analyse stratégique qui consiste à expliquer une relation de cause à effet grâce à une théorie, à conceptualiser les activités des individus et de leur organisation grâce à une théorie, ou à décrire un changement dans le temps grâce aussi à une théorie. L'approche processuelle vise donc à constater comment une stratégie organisationnelle peut émerger en saisissant la réalité de l'organisation au travers de modèles préétablis (analyses de Porter).
- L'analyse *as practice* [31], ou post-processuelle (Chia et MacKay, 2007) : analyse stratégique qui consiste à comprendre comment la stratégie se forme en tentant de trouver un modèle théorique nouveau pour rationnaliser la chose. Beaucoup de recherches contemporaines portent sur cette action pour tenter de savoir où et comment la stratégie d'une organisation se crée (Jarzabkoswki, 2005). Ce qui motive l'action pratique n'est pas tant délibérée (intention consciente) mais un ensemble de dispositions transportables et durables (Bourdieu, 1990) qu'il est possible d'appeler micro ou macro processus. La stratégie subsiste dans chaque acte banal (micro) et apparemment isolé que nous effectuons, l'addition de ces actes formant ladite stratégie (macro). L'impression générale reste que les pratiques sont essentiellement des microprocessus d'actions mais avec une différence néanmoins : la suite des actions dans la stratégie processuelle coordonne les individus, alors que dans la stratégie *as practice* les individus acteurs coordonnent la pratique sur le terrain.

[31] Terme désignant le fait que l'action stratégique se produit telle que la pratique du terrain nous y oblige.

Tableau 7

La stratégie post-processuelle

Towards a post-processual strategy perspective

Strategy perspective	*Ontology*	*Philosophical commitment*	*Locus of engagement*	*Examples*
Processual	Processes are subordinate to actors	Processes are important, but ultimately reducible to things/actions	Micro–macro activities of individuals and organizations	Time, agency, structure, context, operations
Post-processual strategy-as-practice	Actors and processes are subordinate to practices	Actions and things are instantiations of practice-complexes	Field of practices	Social practices, knowledge, language, intimation, power as collective entities

Source : Chia, R., MacKay, B. (2007, p. 229)

Cette double typologie d'actions stratégiques pose la question de l'intentionnalité ou de non intentionnalité des décisions de gestion (Mintzberg et McHugh, 1985). Où l'adhocratie est définie comme organisation innovatrice par opposition à une organisation en bureaucratie.

La caractéristique d'une adhocratie se définit par :

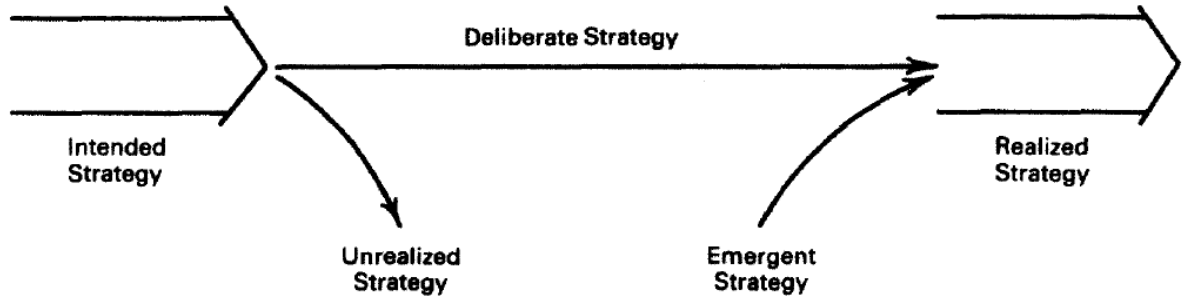
- Une organisation qui agit dans un environnement à la fois dynamique et complexe qui demande une innovation constante.
- Cette production d'innovations oblige l'organisation à comporter en son sein des experts de très haute qualification, et de mélanger ces talents entre eux pour former une équipe performante.
- Ces experts sont basés en unités spécialisées, et sont regroupés temporairement en mode de gestion de projet. La structure prenant ainsi de fait une organisation matricielle.

- Ces projets étant tellement complexes qu'il n'est pas possible d'avoir une autorité de management hiérarchique, les talents s'autorégulant entre eux automatiquement.
- Le pouvoir de décision est donc décentralisé, les informations venant dès lors au fur et à mesure de leur délivrance et des besoins de l'organisation.

Á partir du moment où on oppose la bureaucratie (système établi lié à l'intentionnalité de l'action) à l'adhocratie (système de non intentionnalité et qui se fait au fur et à mesure) c'est le mélange des deux qui peut fabriquer un système de plan stratégique mouvant. Rajouter à l'*intented strategy* [32] une dose de stratégie émergente et provoquée par les actions quotidiennes permet l'apparition de ce que l'auteur appelle le *realized strategy*[33].

Schéma 5

Strategy Formation



Source : Mintzberg, H., McHugh, A. (1985, p. 945)

Les auteurs nous proposent les six composants d'une création de plan stratégique dans un environnement adhocratique (adapté aux Start-Up). Ils nomment ce concept le « *grass roots* »[34] en référence à l'ancrage des actions :

1) Les stratégies poussent comme les mauvaises herbes dans un jardin, mais ne se cultivent pas comme des tomates dans une serre. Cette métaphore explique parfaitement l'idée qui consiste à dire qu'il vaut mieux laisser les choses se faire en faisant confiance aux talents qui dirigent l'organisation, plutôt que de passer en force pour appliquer un plan prédéfini.

---

32 L'intention de stratégie.

33 La stratégie réalisée effectivement.

34 Racines d'herbe.

2) Les Stratégies peuvent prendre racine n'importe où, à partir du moment où les collaborateurs ont la capacité d'en apprendre les contours. Les ressources de l'organisation ont la possibilité de transformer en un produit ou en un service cette capacité.
3) Cette manière de fabriquer de la stratégie devient un mode organisationnel à part entière lorsque le mode d'action non intentionnel devient la règle et met donc la planification en elle-même hors sujet.
4) Il faut impérativement que les managers laissent ce mode de stratégie se développer automatiquement, jusqu'au moment où devenant la règle il sera nécessaire de le manager.
5) Ce mouvement crée un cycle : les stratégies émergentes venant bousculer les plans initiaux jusqu'à ce qu'ils se fassent appeler planification eux-aussi, et ainsi de suite. Nous parlons de stratégies convergentes relatives à la planification, et de stratégies divergentes relatives aux actions émergentes venant modifier le comportement. Le cycle se crée automatiquement et fonctionne jusqu'à l'apparition du « *disruptive strategic revolution* »[35].
6) Manager ces processus ne consiste pas à conserver coûte que coûte le plan initial mais consiste à reconnaître son existence.

Au final, et selon l'auteur toujours, il n'y a pas de réelle opposition entre les deux modèles car aucune organisation ne peut fonctionner qu'avec des stratégies émergentes. Il faut démarrer avec un plan qui se transformera et deviendra lui-même le nouveau plan. Les deux systèmes observés sont imbriqués. Mais si la stratégie processuelle est la partie intentionnelle de l'acte stratégique calquée sur des théories et modèles existants, nous pouvons alors aussi nous demander comment se crée l'acte stratégique post processuel.

La stratégie *as practice* (Whittington et Vaara, 2012) enrichit les plans stratégiques traditionnels car donne de l'importance à l'aspect des pratiques sociales des individus qui agissent sur la stratégie de l'organisation :

- Elle s'appuie principalement sur les théories sociologiques de la pratique plutôt que sur les théories économiques.
- Elle élargit la portée de ce qu'un plan stratégique tente d'expliquer.

[35] L'élément perturbateur du cycle stratégique.

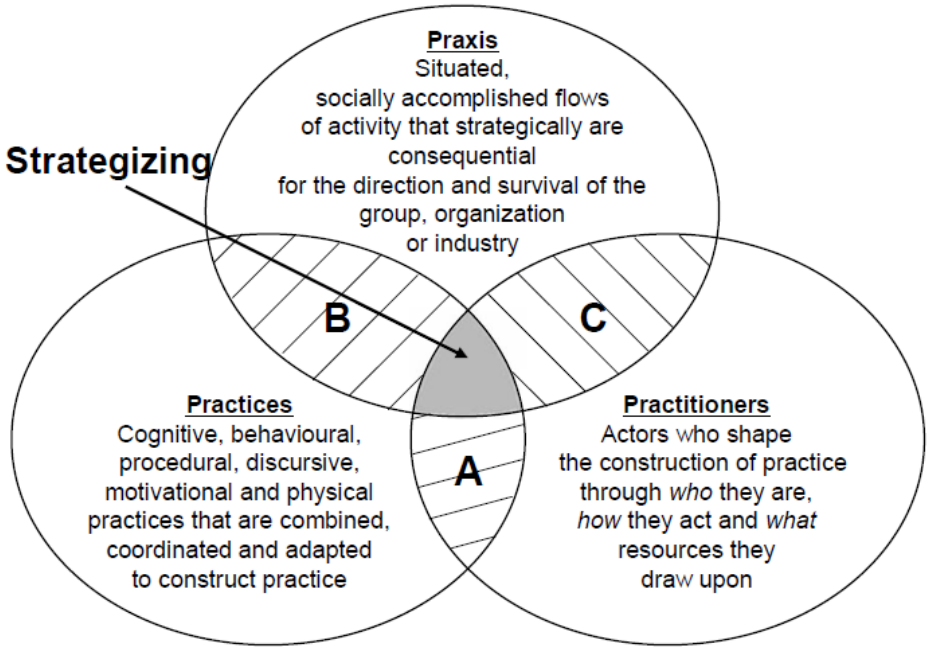
- Elle permet d'appliquer les modèles d'analyses stratégiques aux jeunes organisations alors que les plans stratégiques ne conviennent qu'aux organisations de type industries.
- La méthodologie d'analyse est substantiellement très différente puisqu'axée sur le comportement humain et pas sur l'économie.

Les études du modèle de stratégie *as practice* (Whittington, 2012) ont montré que les pratiques vont au-delà de la simple analyse traditionnelle car elles impliquent l'aspect social, en n'imposant pas de contraintes économiques rigides. Au contraire, elles permettent l'adaptation en fonction du terrain et des relations humaines. En outre, les pratiques de stratégie sont bien plus qu'une aide à la décision : elles servent à inclure ou exclure, légitimer ou délégitimer, et même, éventuellement, à changer le concept même de l'organisation. La notion de pratique est interprétée de diverses manières, mais un dénominateur commun est une appréciation de la compétence par lequel les acteurs vont agir avec les ressources dont ils disposent dans leur vie quotidienne (Whittington, 2003). L'accent est donc mis davantage sur les acteurs que sur les caractéristiques de l'organisation qui les entoure. La formation de l'acte de stratégie *as practice* est pour Jarzabkowsky (2007) un phénomène qui se produit en liant la *praxis*, les pratiques, et les praticiens :

- La *praxis* est un terme emphatique pour décrire l'ensemble de l'action humaine. Le mot *praxis* comprend l'interconnexion entre les actions des différents individus, dispersés et les groupes et les institutions socialement, politiquement et économiquement intégrés dans lequel les individus agissent et auxquels ils contribuent.
- Les pratiques offrent une gamme de points d'entrée possibles dans les phénomènes de pratique. Les pratiques sont définies comme des types routiniers de comportements qui se composent de plusieurs éléments, interconnectés les uns aux autres : les formes d'activités physiques, les formes d'activités mentales, des choses et leur utilisation.
- Les praticiens sont les acteurs. Les personnes qui font appel à des pratiques pour agir. Ils façonnent l'activité stratégique grâce à leurs fonctions, grâce à la manière dont ils agissent, et grâce aux ressources qu'ils mettent en œuvre.

Schéma 6

La formation de l'instant stratégique



Strategizing comprises the nexus between practice, practices and practitioners. A, B, and C represent stronger foci on one of these interconnections depending upon the research problem to be addressed

Source : Jarzabkowsky, P., et *alii.* (2007, p.8)

Cette notion qui lie la stratégie *as practice* à une action non intentionnelle est pour autant modulée par Chia et Holt (2006) qui nous expliquent que le *strategizing* n'est en fait que la conséquence d'un plan réfléchi en amont car sans idée de plan, il n'aura pas été possible de créer une quelconque stratégie. Selon les auteurs, l'issue d'une stratégie *as practice* est de fait un processus car chaque organisation, une fois le *strategizing* passé pour contrer les aléas de l'instant présent, retrouvera le chemin d'une planification certes modifiée, mais qui suit des modèles, obligatoirement ! Le *strategizing* ne serait qu'un modèle temporaire. Les auteurs de l'article s'appuient sur les écrits d'Heidegger (1962) pour articuler cette théorie relationnelle entre action humaine et pratiques du quotidien. Et plus précisément, ils soutiennent que le maître mot pour qualifier l'action stratégique au final ne suit aucun mode prédéfini mais est un dérivé de la non-intentionnalité pour s'adapter au quotidien. L'action stratégique étant au final le fait de ne suivre aucun plan préétabli mais de faire « comme on peut », ceci étant

humainement possible grâce à une prédisposition du manager à agir avec discernement et rapidement grâce à l'apprentissage de ses propres expériences passées.

Heidegger (1962) propose une distinction importante entre deux façons dont le monde peut prendre des décisions :

- Le mode « *availableness* »[36], ou encore « *readiness to hand* »[37], est un mode d'action résultant d'une pensée inscrite dans l'antériorité de la représentation mentale. En d'autres termes, il s'agit d'un processus de réflexion dans le temps.
- Et le mode « *occurentness* »[38] est un mode où l'action fait directement face à une problématique présentée, ce qui implique que le sujet et le phénomène présenté ne soient pas liés par un affect quelconque.

Heidegger nous propose l'idée que finalement les deux comportements seraient liés, et qu'il serait impossible d'agir en mode « *occurentness* » sans la première étape « *readiness to hand ».* Car pour être capable d'agir au jour le jour il faut être capable d'avoir réfléchi à une stratégie en amont, même si au final, l'action n'en sera pas le reflet sur le terrain. L'auteur parle de stratégie inductive, l'intentionnalité de la première devenant l'action de la deuxième (non intentionnelle donc). Comme une sorte de prédisposition à agir non délibérément dans des circonstances locales et voire d'urgence devant le fait accompli. La stratégie doit être comprise comme étant immanente à chaque action d'adaptation que la cohérence du plan fait dériver, et non un but direct à partir d'un plan global. L'auteur précisant aussi que l'acteur de l'action stratégique doit faire preuve de prédispositions intériorisées qui l'orientera vers un engagement.

Toutes les recherches actuelles tentent de caractériser la formation de la stratégie « *as practice* », une communauté scientifique se regroupant même depuis quelques années autour d'un site internet[39] pour formaliser de nouveaux outils de management stratégique au sujet de cette mise en évidence comportementale.

---

36 Expression marquant le fait d'une prédisposition à agir grâce à son vécu.

37 Même définition que 41.

38 Expression marquant le fait d'une prédisposition à agir sur l'instant, indépendamment de toute prédisposition antérieure.

39 www.s-as-p.org

Nous avons été particulièrement attirés par un travail de recherche[40] de Corbet-Etchever, Parmentier-Cajaiba et Cajaiba-Santana (2014) qui essaie d'expliquer l'opposition des outils classiques d'analyse stratégique (exposés en début de ce chapitre) et issus des travaux de Porter particulièrement, avec les *adhoc tools*[41] du *strategizing* qui forment le concept du « bricolage ». Concept qui est défini par Baker et Nelson (2005, p. 329 & 333) : « *making do with whaterver is at hand, …., by applying combinations of the resources at hand to new problems and opportunities* »[42], alors que Levi-Strauss (2006) donne une méthode de caractérisation du processus du bricolage qui, selon lui, se déroule en trois phases :

- La phase répertoire qui consiste à faire un état des stocks à disposition du bricoleur afin de comprendre les outils dont il dispose.
- La phase dialogue qui consiste à discuter avec toutes les ressources en présence pour évaluer les solutions qu'il peut apporter à son problème latent.
- La phase *outcome* [43] qui consiste à faire en sorte de mettre en évidence le processus sous-jacent à venir en assemblant les éléments visibles, ce qui peut provoquer une conclusion éloignée de ce à quoi le bricoleur pensait au tout début. Cette phase est la phase de réalisation.

Respecter ces trois phases permet selon Corbet-Etchevers, Parmentier-Cajaiba, Cajaiba-Santana, la création de ce qu'ils appellent les *adhoc tools* où la phase *outcome* les produit. La question qui reste en suspens, au cœur de bon nombre de recherches contemporaines, est de tenter de modéliser la production des outils *adhoc*, car si nous comprenons le processus de création grâce à Levi-Strauss, la caractérisation des dits outils est plus difficile. L'étude menée sur trois années par les auteurs tente de proposer une méthodologie de création de ces outils issus de la phase *outcome* de Levi-Strauss en trois instants :

- Instant 1 : la création du moment stratégique, qui est un espace-temps dans lequel un problème stratégique se pose.

---

40 Sous forme de *working paper* à ce jour encore.

41 Expression visant à qualifier l'existence d'outils d'analyse du *strategizing*. Nous remarquons, en référence à la théorie d'Heidegger, que l'article en question tente de modéliser ce qui par définition est sensé ne revêtir aucune forme de modèle.

42 Faire avec ce qu'on trouve à portée de main en utilisant les combinaisons de ressources disponibles pour résoudre les problèmes et traiter les opportunités.

43 Signifie résultat.

- Instant 2 : l'assemblage, qui vise à regrouper les outils disponibles pour répondre à la question stratégique.
- Instant 3 : le devenir, qui vise à s'approprier et à diffuser si besoin l'outil *adhoc* qui vient de se construire pour répondre à la problématique.

2) Stratégie d'innovation des Start-Up

Le plan d'analyse stratégique exposé ci-dessus doit faire émerger au final une proposition de politique générale de l'entreprise, car les tableaux et matrices sont autant d'outils d'aide à la décision. Différentes stratégies génériques sont possibles mais l'innovation est en soit une spécificité à laquelle les Start-Up sont liées inévitablement.

Si Hamel (2011) nous a proposé l'idée selon laquelle les principaux métiers de l'entreprise ont été finalement inventés en 1890 (notion de management 1.0), c'est un siècle plus tard que la stratégie d'entreprise évolue véritablement, car non seulement notre environnement est dans une courbe exponentielle de croissance[44], mais aussi parce qu'il s'agit de faire face à une hyper compétitivité pour être *time to market*[45]*.* Hamel nous précise qu'il faut créer une entreprise qui puisse changer son organisation aussi rapidement que possible, puisse faire de l'innovation son travail quotidien pour tous les membres de l'organisation, et sache créer les conditions internes permettant à chacun de faire le cadeau de sa créativité et de sa passion. Grâce au principe du *reverse accountability*[46] défini dans les chapitres ci avant, nous faisons apparaître de fait dans l'entreprise plusieurs éléments qui sont d'ordre stratégique (la possibilité de changer rapidement des projets innovants, nés de l'écoute de ses équipes et de l'imagination de méthodes visant à résoudre les problèmes, les conditions permettant à chaque employé de s'exprimer). Le comportement humain est par nature enclin à réaliser que le monde change (changement de carrière, de continent, retour aux études, …) et met seul en place une capacité d'adaptation. La gouvernance qui a conscience de ceci ira juste plus rapidement que les autres (créant l'*advantage of knowledge*[47]*).* C'est en somme la preuve que

---

44 L'idée développée étant de s'adapter rapidement pour éviter de mourir.

45 Expression visant à dire qu'il faut agir au bon moment pour adresser un marché.

46 « Imputabilité inversée » : expression visant à expliquer que pour opérer un programme d'innovation il faut que la gouvernance écoute ses collaborateurs.

47 L'avantage du savoir.

la résilience[48] existe et a un impact sur le management en entreprise. Être un *strategic manager innovator*[49] c'est être capable d'orchestrer tout ceci comme Hamel (2011) le souligne. Brilman (1998) réitère cette idée en faisant une analyse de l'évolution des stratégies tout en concluant qu'au final ne pas innover serait encore plus dangereux qu'innover. En somme, nous n'avons pas le choix si nous voulons perdurer.

Tableau 8

Les évolutions des stratégies

Hier	Aujourd'hui
Stratégie sans énoncé de vision	Stratégie dans le cadre d'une vision énoncée
Changements = risques	Changements = opportunités
Importance de la planification	Importance de la réactivité, temps de développement réduits
Compétition sur la qualité et/ou les prix	Compétition sur tout en même temps : rapidité, service, valeurs, qualité, prix
Planification stratégique centralisée, chiffrée	Equipes pluridisciplinaires de stratégie, élaboration participative proche du terrain
Pas d'indicateurs stratégiques permanents	Indicateurs stratégiques, tableaux de bord stratégiques cherchant l'équilibre
Recentrage sur les métiers premiers de l'organisation	Création de sociétés distinctes si les activités sont sans synergies (création de Start-Up)
Stratégie d'amélioration de la productivité et des marges	Volonté de recherche de croissance sur de nouveaux horizons
Stratégie réactive par rapport à l'environnement, les clients et les concurrents	Conception pro-activé de la stratégie : changement des règles, conquête du futur
Convergence des stratégies résultant du ré-engineering et de la réduction des coûts	Recherche de stratégies originales pour échapper à la concurrence
Création de valeur dès la production	Migration de la création de valeur vers l'aval, en créant de nouvelles formes de distribution
Récupération de valeur par les producteurs	Maitrise de sa propre distribution
Stratégie centrée sur : produit/marché/service	Stratégie de compétence clef
Doctrine stratégique fondée sur le schéma de Porter	Stratégies fondées sur les ressources de l'entreprise (RBV *strategy*)
Stratégies élaborées par l'entreprise seule	Participation à des écosystèmes plus larges que sa propre filière
Profit dépendant du rapport de force avec les clients, fournisseurs et concurrents	Concept d'entreprise étendue : partenariat (concession de brevet)
Difficultés à gérer les alliances	Alliances devenues un moyen ordinaire, souvent incontournable
Les acquisitions et fusions : mode d'action exceptionnel	Mode d'action devenu courant
Stratégie locales ou nationales	Internationalisation
NTIC : outil de production	NTIC : composant incontournable de la stratégie de vente
Séparation de la stratégie et de l'organisation	Intégration, concept de veille et stratégie organisationnelle
Place pour les petits sur des niches	Concentration de la concurrence, rachat des entrepreneurs innovants

Source : selon Brilman, J. (1998)

48 Définition du Larousse : caractéristique mécanique définissant la résistance aux chocs.

49 Gestionnaire innovateur stratégique.

Rendre l'organisation encore plus créative en laissant faire la confrontation des théoriciens et des praticiens est, selon lui, la base du raisonnement, avec pour règles de base : un engagement total de la direction dans le cadre d'un plan stratégique clair, une approche par processus orienté client, la fixation d'objectifs ambitieux avec volonté de rupture, une constitution d'équipes par compétence, et un libre cours à la créativité. Le concept stratégique développé par Brilman est en somme de faire passer l'organisation d'un plan matriciel à un plan par processus.

Les auteurs axent souvent leurs réflexions sur les travaux de Porter, mais nous trouvons aussi des idées relativement nouvelles. Joly (1992) nous explique que les produits d'une entreprise doivent être remplacés dès lors qu'ils sont en phase de déclin. Ce déclin peut être provoqué par de nombreux facteurs. L'un d'entre eux a particulièrement retenu notre attention : la mutation technologique, portée au sein des champs étanches. Detrie et Ramanatosoa (1983) ont introduit cette notion. Ce sont des marchés dits fermés à cause de règlementations importantes (comme les droits de douanes, des négociations avec les autorités : exemple de la SEITA[50] pour les cigarettes où l'état interdit la concurrence, ou bien l'utilisation de brevets empêchant le développement de tiers). Cette notion de champs étanches prend tout son sens dans les stratégies des Start-Up car elles sont au cœur d'évolutions technologiques, étant très souvent confrontées à des marchés protégés et devant trouver des moyens de contournement. Ainsi, en cas de présence de champs étanches, une entreprise n'aura pas d'autres choix que d'acquérir d'autres champs pour déplacer la problématique et trouver de nouveaux horizons. Par contre, les champs ouverts sont au contraire des marchés à opportunités (mais dans un espace-temps précis, avant qu'un acteur de l'industrie n'arrive à le faire passer en champ étanche). Il peut être caractérisé par l'existence d'un cadre juridique homogène ou une absence de réglementation discriminatoire. Les champs ouverts sont accessibles avec les compétences de l'entreprise (référence à la théorie RBV). Il s'agira de les formater pour pouvoir s'insérer dans le marché. En somme, la diversification (changer de champs) est parfois une question de survie. Une entreprise peut voir ses marchés s'effondrer juste parce que l'évolution naturelle le provoque naturellement, si elle ne fait que constater sans innover pour chercher sa survie, elle mourra. La Start-Up devra utiliser les ressources et compétences présentes pour se diversifier. C'est pourquoi beaucoup de Start-Up se focalisent

[50] Société nationale d'exploitation industrielle des tabacs et allumettes.

sur une stratégie de niche : attaquer une niche de marché grâce à une technologie précise, tout en tenant compte de ses ressources internes à l'instant t. C'est Gervais (2003) qui réaffirme que la stratégie de niche ou de focalisation (largement décrite par Porter) vise à occuper sur ce segment une position imprenable. Et Saporata (1997) de préciser que pour la PME, innover consisterait à stopper le combat et à le porter sur un nouveau. C'est ce terrain plus propice que Chesbrough et Schwartz (2007) évoquent lorsqu'ils parlent d'innovation d'exploration. L'idée exposée étant que pour développer ses innovations d'exploration une Start-Up se doit de faire des alliances stratégiques ; ces alliances pouvant revêtir différentes formes (partenariat, rachat). Nous retrouvons assez souvent dans la littérature un élément liant assez persistant : le dirigeant et sa faculté d'organiser le développement des innovations. Car pour Verrier (1976) bien gérer une entreprise signifie faire en sorte qu'elle maintienne ses activités productives, survive aux crises, mais aussi se développe à travers le temps. Que ce soit la rentabilité (couverture des dépenses), le consensus social (couverture des ressources humaines), ou le développement (couverture de l'avenir par l'innovation), nous trouvons encore une fois un vecteur commun et lié aux capacités du dirigeant. Le savoir anticiper, base de la stratégie Start-Up, est un thème repris en général par tous les auteurs avec, au demeurant, une définition assez commune pour le pilotage de la stratégie : étant définie comme ce qui sert à accompagner la conduite du changement en milieu innovant.

Nous évoquerons ci-après ce qu'est réellement la DPI (Droit de Propriété Intellectuelle), mais nous voulons d'ores et déjà relater comment la stratégie de DPI est intrinsèque à la stratégie des Start-Up. C'est Cobel (2007) qui, partant des théories de Porter sur la différenciation stratégique, explique que la gestion des brevets et des marques a un sens stratégique. L'auteur décrit le brevet comme étant la barrière première à l'imitation technologique, ou encore un outil de *knowledge management* [51] ou même de motivation des hommes, en rajoutant qu'en ce qui concerne la marque, nous pouvons parler de « brevet mental ». Ces notions de brevet et de brevet mental sont la base d'une stratégie d'innovation de Start-Up car cela permet de négocier avec les clients, les fournisseurs, les concurrents, ou plus simplement l'absolue totalité des parties prenantes. Corbel rajoute qu'une telle stratégie,

[51] La « gestion des connaissances » est l'ensemble des initiatives, des méthodes et techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyse, d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même ou acquis de l'extérieur en vue d'atteindre l'objectif fixé.

permet aussi et surtout d'être une ultra résistance aux « 5+1 forces » de Porter. En somme, cela permet d'exister dans un marché et de revendiquer une position de fait : la concurrence ne pourra plus ignorer la Start-Up. Porter nous explique que le facteur clé de succès d'une entreprise est la force dans l'analyse SWOT qui, parmi les opportunités et tout en tenant compte des menaces, permet de contrecarrer les « 5+1 Forces ». On peut légitimement se demander si Corbel ne définirait pas, au travers de ses propos, le brevet et le brevet mental comme étant les facteurs clés de succès absolu. Ce facteur clé de succès absolu est finalement assez simple dans sa définition, par opposition aux stratégies complexes développées parfois par les Start-Up qui ne survivent pas. Almeida (2008) relate une étude faite sur neuf Start-Up en Nouvelle-Zélande sur les causes de faillites qui démontre que les entreprises qui ne durent pas sont celles où la stratégie est trop diversifiée, trop complexe, ne répondant ainsi pas correctement aux besoins clients. Au contraire, les Start-Up qui réussissent sont celles qui adoptent une stratégie simple et qui ont un objectif organisationnel satisfaisant pour toutes les parties prenantes. Ces entreprises commencent par former un capital avec leur propre revenu, embauchent des employés aux qualifications très diversifiées, et après avoir atteint une stabilité financière font appel à des investisseurs pour accélérer leur développement. Un autre aspect important des Start-Up qui réussissent est la capacité du management à faire des choix clairs et stratégiques. Pour pouvoir continuer à se développer et ne pas stagner dans un marché saturé, le management doit être capable d'abandonner certains projets au profit d'autres plus profitables, ou bien, il doit être capable d'adapter les produits en fonction de l'évolution du marché. En conclusion, l'auteur nous explique que les entreprises Néo-Zélandaises qui ont réussi ont adapté dès le départ une stratégie bien définie et n'ont pas essayé de se développer avant d'avoir une base solide. En revanche, les Start-Up qui ont voulu se développer trop vite avec une gamme de produits trop diversifiée ont fait faillite.

Les stratégies des petites entreprises doivent a priori obéir à des règles de planification plutôt claires et précises dès le départ (Smith, 1998), et avoir des axes lisibles comme : des objectifs, l'ambition, la prise de décision, la planification anticipée, le financement, le niveau de technologie et de communication, le contrôle qualité et l'analyse SWOT maîtrisée. Si pour de nombreuses Start-Up le souci essentiel n'est pas d'innover mais de commercialiser des produits (Gans, 2003), la phase de commercialisation est aussi l'occasion de définir sa propre planification. En quelque sorte, il y a une phase de planification qui se réalise en simultanée avec la phase d'action. Gans propose par ailleurs de faire une séparation claire entre le marché

de produit et le marché d'idée. Une Start-Up devrait davantage avoir comme stratégie la commercialisation de ses produits, plutôt que de savoir si elle est capable ou pas de les fabriquer (sachant qu'elle peut sous-traiter la fabrication). Car le marché de produits est très coûteux, il requiert de la part des entreprises d'importantes ressources financières liées au développement et à la production du bien. Il comporte aussi de nombreux risques (concurrents déjà établis…). Pour réussir, l'entrepreneur doit s'assurer d'offrir à ses clients un produit unique difficilement imitable par les entreprises déjà établies. Le marché d'idées au contraire est une bonne alternative au marché de produits pour un innovateur car il ne nécessite pas de coûts fixes importants. Il suffit d'établir une collaboration avec une entreprise déjà bien établie pour transformer l'idée en produits et s'occuper de la phase de commercialisation. Cette collaboration a cependant un coût et comporte des risques, il tient donc à l'entrepreneur de choisir une stratégie compétitive ou coopérative. Gans nous enseigne que, lorsque la protection intellectuelle est forte, une Start-Up devrait choisir une stratégie de coopération et louer ses idées à une grosse entreprise déjà sur le marché de produits. En revanche, une Start-Up devrait commercialiser elle-même ses produits lorsqu'il y a peu de risques liés à la propriété intellectuelle. La stratégie coopérative crée de la valeur dans le sens où elle permet à une Start-Up avec une idée innovante mais peu de ressources d'avoir accès au marché de produits en passant par un grand groupe aux ressources importantes. En échange, ce grand groupe bénéficie du dynamisme d'une petite entreprise innovante.

Pour aboutir à ce choix de planification, une stratégie d'innovation doit répondre à quatre questions selon Miller (2004) :

- Comment mettre en place des liens d'innovation efficaces avec son environnement ? Par exemple collaborer avec ses clients, avec des centres de recherche publics ou à des projets de recherche européens.
- Comment activer les ressources nécessaires à l'innovation ? Ces ressources peuvent être financières et concerner la budgétisation de la recherche, du développement et de l'innovation, ou managériales en impliquant la direction de l'entreprise dans le soutien à l'innovation.
- Comment créer un climat favorable à l'innovation ? … grâce à une gestion adaptée du personnel et des équipes de recherche et de développement ainsi que de leur environnement.

- Comment stimuler la recherche d'idées nouvelles en communiquant une vision de la stratégie aux chercheurs.

Au final ce que nous retrouvons de manière extrêmement récurrente est l'idée que le service R&D se doit d'être impérativement externalisé (Huang, 2009) pour permettre aux innovateurs créateurs de Start-Up qui réussissent de suivre l'un des cinq comportements de management stratégiques potentiels (Loewe, 2001) :

1) Le premier style de management stratégique, intitulé « le chaudron », consiste à constamment revoir le modèle économique d'une entreprise en incluant sans cesse de nouveaux employés. Ceci favorise l'émergence de nouvelles idées et permet à l'entreprise de subir des changements constants. Ce style de management est utilisé le plus souvent quand un changement radical est nécessaire dans l'entreprise.
2) Le second type de management, intitulé « l'escalier en spirale » est pratiqué par les managers qui mettent un point d'honneur à émettre de nouvelles idées, le plus souvent possible, tout en restant dans le cœur de métier. Ce type de management permet de satisfaire a priori les clients en leur offrant de nombreuses options innovantes.
3) Le « champ fertile » est le troisième style de management. Il consiste à s'appuyer sur des ressources stratégiques existantes et à les utiliser dans un tout autre contexte. Ce type de management fait appel à des managers plus seniors qui ont une expérience suffisante pour pouvoir exploiter des ressources existantes et les transformer en de nouvelles opportunités.
4) « Le pac man » consiste à externaliser une partie de la partie R&D en la faisant sous-traiter par de plus petites Start-Up. Cette stratégie est utilisée pour faire de la croissance externe et intégrer de nouvelles innovations venant d'une autre entreprise.
5) « L'exploreur » consiste à s'attaquer à un projet très compliqué, coûteux, et dont le profit pourrait revenir dans le très long terme. Dans ce cas de figure, on place de la main d'œuvre sur ce projet auquel on attribue un petit budget avec pour but de finir ce projet dans le long terme. Le résultat est d'avoir réussi à réaliser un projet très complexe qui n'aurait pas été entrepris sans cette approche.

3) La création de l'innovation

Nous avons décidé de scinder en deux sections distinctes la stratégie d'innovation et la création de l'Innovation en tant que telle, car la littérature est assez prolixe sur le thème. La capacité stratégique d'innovation permet de confronter avec la réalité la faisabilité interne et les incertitudes concurrentielles de l'externe. Chassang, Moullet, et Reitter (2002) ajoutent que les capacités stratégiques doivent être la combinaison des ressources et des compétences internes. Les auteurs introduisent le thème de la performance que Daigne (1991) puis Audroing (2000) proposaient déjà à travers la notion de responsabilité du dirigeant, qui consiste à rendre performante son entreprise avec des projets sans cesse innovants pour pouvoir pallier les évènements potentiels à venir. Cela signifie qu'innover doit toujours être la règle : une innovation doit marquer une rupture afin de déplacer le débat sur un nouveau terrain. Audroing (2000) nous propose aussi une comparaison entre la stratégie de l'innovateur et la stratégie de l'imitateur. Il décrit une période de cohabitation entre les deux initiateurs tout en engageant l'innovateur à s'interroger le plus tôt possible sur la possible nouvelle création de valeurs qu'un imitateur pourra créer. Et de citer (qu'on soit imitateur ou innovateur) les variables qui sont à prendre en compte en créant une innovation : les distributeurs et la marge brute conséquente à créer, les acheteurs finaux potentiels, les concurrents à venir, les caractéristiques du produit permettant de conduire à une rupture, la dynamique du prix, les marges amont et marges aval, les modalités du lancement, des fonds propres conséquents pour pallier les défaillances du démarrage, le cycle de vie des produits, les barrières à l'entrée du marché, l'effet d'expérience sur les coûts, l'évaluation du marché en termes de réceptibilité à la nouveauté, les possibles rapports de forces avec les fournisseurs.

Nous trouvons dans la littérature une récurrence assez forte sur la création de l'innovation consistant en la création de communautés stratégiques liées aux processus d'innovation ouverte. Kadame (2002), Kok (2009), et Huang (2012), nous proposent l'idée selon laquelle cela consiste avant toute chose en la création de communautés (groupe ou organisation) qui font appel à des experts (internes ou externes) devant être capables de faire naître l'innovation. Ces communautés d'experts en innovation permettent d'avoir un regard averti sur les interactions (avec les fournisseurs, clients, et concurrents) permettant de créer la rupture technologique innovante.

Cette théorie nous permet d'introduire un apport majeur en termes de stratégie d'innovation fait par Kim et Mauborgne (2005). Les auteurs se basent sur l'œuvre de Schumpeter (1911) pour mettre l'innovation au cœur du système économique, pour qui l'innovation soutenue par l'entrepreneur a pour but de briser la routine de la création de valeur. Ils positionnent à cet effet l'innovation sous deux angles : l'innovation de produit, et l'innovation de procédé. Cette innovation se crée par rupture de marché, et c'est depuis ce concept que Kim et Mauborgne nous proposent la théorie de l'océan rouge et de l'océan bleu. L'innovation de rupture doit agir sur un marché économique comme un « univers à deux types de champs ». Le marché actuel étant décrit comme l'océan rouge, c'est-à-dire représentant toutes les industries existantes et pour lesquelles les règles sont connues. Le principe de la stratégie d'innovation de l'océan bleu consiste à adresser un marché inexploré par l'entreprise.

Schéma 7

L'océan rouge et l'océan bleu

Source : selon Kim, W-C., Mauborgne, R. (2005)

S'il est un fait de constater que les dernières décennies ont vu une focalisation des stratégies de différenciation se situer dans le modèle de l'océan rouge (on parle d'innovations incrémentales), les auteurs nous expliquent que cela ne peut suffire et qu'il est même

impératif pour une entreprise de se créer des océans bleus[52]. Il ne s'agit pas dans ce cas-là de devenir meilleur que le concurrent, mais de se donner une logique différente appelée innovation de valeur qui vise à ne pas se focaliser sur les moyens à mettre en place pour battre l'autre, mais se concentrer sur la création d'un nouveau marché[53]. Cette innovation de valeur n'apparaîtra que lorsque l'entreprise saura conjuguer innovation avec utilité client, car souvent le marché n'est pas prêt à recevoir immédiatement l'innovation que l'entreprise a décidé de créer pour son océan bleu (nous retrouvons ici le trait de personnalité visionnaire du dirigeant de Start-Up). Les principes d'exécution sont donc totalement liés au dépassement des obstacles organisationnels comme à la construction de la stratégie elle-même. Nous pouvons alors nous poser légitimement la question de savoir comment l'innovation de rupture peut être amenée dans la stratégie de l'entreprise. Kim et Mauborgne proposent de se poser deux questions : comment s'évader de l'océan rouge saturé par la compétition en construisant une concurrence inexistante ? , et comment créer et capter un océan bleu représentant un espace de marché non disputé ?. Nous comprenons parfaitement à ce stade là que la question n'est plus de savoir si l'entreprise doit devenir leader par différenciation ou par domination par les coûts[54] mais qu'elle doit trouver des enjeux sur un autre terrain. Créer une divergence afin de ne plus devoir affronter la concurrence du marché initial. Créer une innovation de rupture pour aller vers un océan bleu ne se fera pas si la divergence n'est pas créée. L'entreprise restera alors dans son océan rouge.

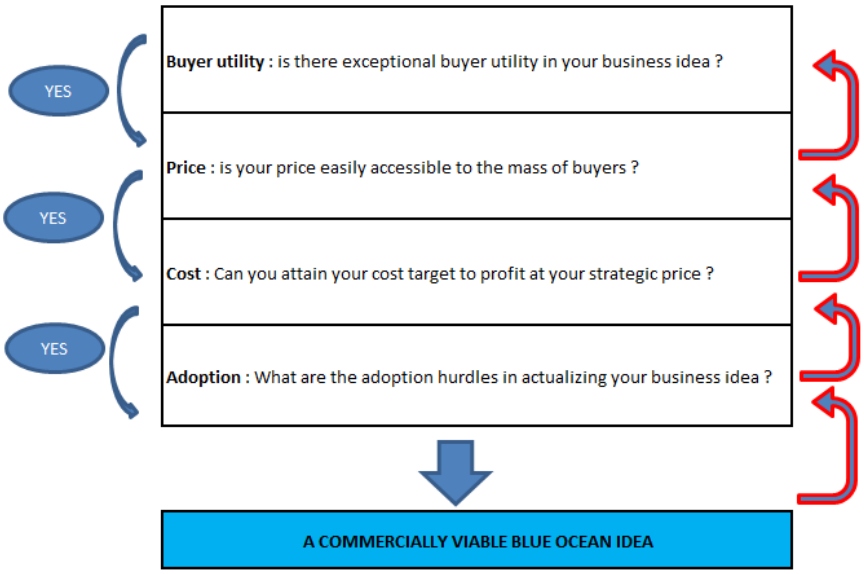
52 En d'autres termes pour effacer la concurrence de ses marchés historiques et faire de la croissance sur des terres nouvelles.

53 La stratégie de croissance externe peut être un océan bleu à part entière.

54 Stratégies de base de la gestion d'entreprise selon M. Porter.

Schéma 8

Viabilité d'un océan bleu



Source : selon Kim, W-C., Mauborgne, R. (2005)

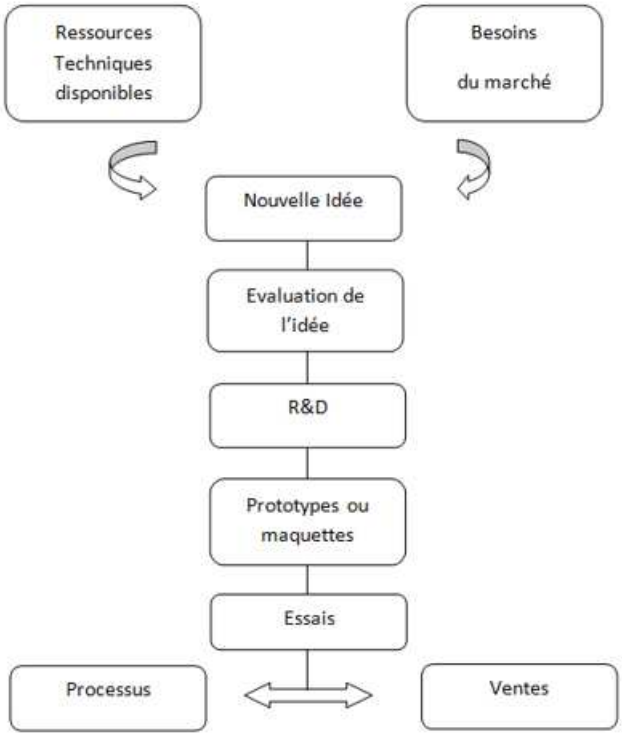
Chersbrough (2006) complète ces propos en suggérant à toute entreprise souhaitant créer des océans bleus de créer de l'innovation ouverte : modèle d'innovation consistant à utiliser tout type de ressources externes (pour obtenir de nouvelles compétences) pour trouver des axes d'innovation. L'innovation dite fermée, quant à elle, permettant au mieux seulement de créer de nouveaux avantages concurrentiels sur un océan rouge. A l'instar de Ducan (1976), expliquant que les Start-Up qui réussissent ont toutes géré le dilemme entre explorer ou exploiter par une décision simple : il faut faire les deux, tous les auteurs partagent la nécessité de trouver des champs nouveaux (théorie de l'océan rouge et bleu, et de l'innovation ouverte). Mothe (2008) et Le Masson (2007) nous rappellent qu'un champ d'innovation est un espace inconnu à rencontrer pour proposer la fabrication d'un bien nouveau, grâce à la vision de l'intrapreneur[55]. Et pour Cremadez (2004) la gestion de la R&D à une société externe ou à un sous-traitant doit être une règle, permettant à la fois de se concentrer en interne sur l'essentiel, mais aussi de ne pas créer d'éventuels obstacles internes (avant même une quelconque évocation de l'innovation en projet). Si le schéma de création d'une innovation

55 Théorie développée par Burgelman (1986).

est assez simple, comme le rappelle France-Lanord (1991), l'auteur nous explique que cinquante pour cent des projets de R&D n'aboutissent pas.

Schéma 9

Les conditions de réalisation d'un produit innovant



Source : selon France-Lanord, B. (1991)

Si le groupe ACCOR[56] a pu appliquer la théorie selon laquelle les innovations doivent être bâties à partir d'un service externe, Van Horne (2006) qualifie, quant à lui, plus en avant ces

[56] Pour illustrer nos propos selon lesquels le maître mot de la création du processus de l'innovation consiste à séparer les services, nous proposons de citer un exemple que Dumont (2001) décrit dans son ouvrage : « de retour d'un ses voyages aux Etats-Unis, Paul Dubrule, co-président du conseil de surveillance du groupe ACCOR décide, fin 1997, d'explorer le concept d'hôtel suite. Deux ans plus tard, le premier Suite Hôtel du groupe est inauguré. Pour mettre au point cette innovation, la solution d'une structure privilégiée dont la responsabilité a été confiée à un non-spécialiste de l'hôtellerie a été retenue. Ce choix vise à éviter les préjugés et les réticences des professionnels face à un concept nouveau. Le responsable du projet reçoit carte blanche pour choisir les membres de son équipe, il rend directement compte à Paul Dubrule. L'équipe devra mener à bien le projet en sus de son travail normal ! L'équipe est légère, composée de trois hommes, le responsable, un jeune architecte qui a déjà fait ses preuves dans ce type de problématique, et un hôtelier expérimenté. Après une incursion aux USA pour étudier le concept afin de le confronter aux caractéristiques du marché européen, les trois hommes établissent avec leur mandant un premier cahier des charges. Ils

externalisations. Il les nomme comme étant des centres d'expertise qui doivent regrouper des experts partageant leurs savoirs pour créer de nouveaux produits ou trouver de nouvelles solutions à des problèmes. L'objectif principal de ces groupes est de créer de la valeur par l'innovation. Pour que le processus d'innovation se crée en procurant un avantage concurrentiel sur le long terme, il est important donc pour l'entreprise de développer ce qu'il appelle un « network ». Si Porter proposait l'idée selon laquelle l'innovation et la connaissance sont les piliers qui permettent à une entreprise de conserver un avantage concurrentiel durable, nous pensons maintenant aussi avoir au travers de nos lectures une possible voie de création du mécanisme de l'innovation : l'innovation survient plus facilement en groupant des experts aux compétences et états d'esprits différents.

Le chapitre précédemment écrit et faisant référence à la stratégie de l'innovation dans les Start-Up prend tout son sens. En effet, le mécanisme de l'innovation ouverte est intimement lié au processus de création même de l'innovation. L'idée étant de mettre en place une structure à part entière et dédiée à la créativité. Chiaroni (2011) précise même qu'il existe deux mécanismes d'innovation ouverte : l'innovation ouverte vers l'intérieur qui consiste à tisser des liens étroits avec d'autres entreprises pour accéder à leurs savoirs techniques et scientifiques afin d'améliorer le processus d'innovation de l'entreprise. Et l'innovation ouverte vers l'extérieur qui consiste à utiliser d'autres entreprises pour commercialiser les produits. Nous remarquons que l'auteur stipule à chaque fois la nécessité d'appuyer le développement

---

constatent que les hôtels traditionnels ne sont pas conçus pour concilier les exigences du travail et le besoin de détente, alors que les nouvelles technologies de communication encouragent flexibilité et mobilité en permettant de travailler loin de son bureau durant de larges périodes. En revanche, ils offrent des prestations dont la clientèle professionnelle fait peu cas. Six mois plus tard, leur concept est prêt. Il revient à troquer une partie de l'espace commun offert aux clients d'un hôtel traditionnel en espace privatif, en supprimant ce qui n'est pas indispensable. Le concept permet de louer, à un prix inférieur à celui d'un trois étoiles standard, un espace plus adapté en prenant en transversal les segments hôteliers traditionnels. Une fois la base du concept défini, l'équipe s'enrichit et reçoit l'assistance de nombreux experts du groupe. Des tables rondes clients permettent de valider et d'amender la proposition. L'équipe continue à déployer sa créativité et à négocier tous les détails d'aménagement. A l'automne, les plans définitifs du prototype du futur hôtel sont définis. Mi-décembre 1998, le business plan est présenté au directoire. Il est approuvé et le projet sort de sa clandestinité avec la création en Janvier 2000 de la société Suite Hôtel. La nouvelle chaîne est placée sous l'autorité directe du président du directoire. Il est acté qu'une autonomie provisoire de la nouvelle chaîne facilitera son développement. Le responsable du projet, tout en continuant à y consacrer un temps minoritaire, laisse sa place à l'architecte de son équipe qui est chargé de concevoir, construire et développer la nouvelle chaîne. Le premier Suite Hôtel est inauguré mi- novembre 2000. Quatre mois après son ouverture, ses résultats sont satisfaisants et les observations réalisées par les gérants de ce prototype fournissent les enseignements précieux permettant de passer du prototype à la série, la construction d'une cinquantaine d'établissements en Europe dans les cinq années et inscrites au modèle économique reçoit l'approbation du directoire ».

sur des compétences externes. Ainsi, pour améliorer son processus d'innovation, une entreprise devrait avoir recours à ces deux types d'innovations ouvertes. Ces deux types d'approches entraînent un changement organisationnel puisqu'il s'agit de créer un département en charge d'intégrer les nouveaux savoirs pour les développer en produits innovants.

Les typologies et processus d'innovation doivent être considérés comme une démarche complexe, collective et participative, intégrant l'ensemble des acteurs et parties prenantes internes et externes de l'entreprise sur du long terme (Debos, 2008). Cette démarche revêt six points (Van Horne, 2006) :

1) Reconnaître un problème ou un besoin.
2) Faire des recherches poussées sur le problème.
3) Développer l'innovation basée sur l'étude théorique du problème.
4) Rendre l'innovation commercialisable.
5) La diffuser.
6) L'adopter.

Dans le processus d'innovation, ces six phases sont appelées activités primaires ou premières par Van Horne, sachant que le processus d'innovation ne peut aboutir avec succès sans les « activités secondaires ». Ces activités font partie du code managérial du processus d'innovation (management des compétences, des centres de recherches, des ressources financières dont dispose une entreprise pour faire naître un nouveau produit…). Dans l'article de Van Horne, ce processus d'innovation est suivi par ce que l'on appelle des centres d'expertises qui regroupent des experts (provenant de différentes industries) partageant leurs savoirs pour créer de nouveaux produits ou trouver de nouvelles solutions à des problèmes. Parallèlement et pour que le processus d'innovation ait toutes les chances de réussir et de procurer à une entreprise un avantage concurrentiel sur le long terme, il est important pour l'entreprise de développer un *network*[57] comprenant des scientifiques, ingénieurs et des partenaires financiers. Cette innovation peut naître dès lors d'une intime communication entre les créateurs d'un produit ou d'un service et les clients consommateurs pour lesquels ces produits sont créés.

---

57 Réseau.

Cette notion de *network* est régulièrement reprise dans la littérature, sous des appellations différentes. Kadama (2002), par exemple, met en évidence l'importance de créer des communautés stratégiques pour tout chef d'entreprise qui souhaite créer de la valeur par l'innovation : une organisation fait appel à des experts (internes ou externes) qui sont capables de faire naître des innovations radicalement nouvelles en créant soit de nouveaux produits soit de nouveaux services. La création de ces communautés est d'ailleurs aussi permise par les nouvelles technologies communicantes autorisant les entreprises à échanger n'importe où dans le monde malgré les distances. Galiano (2012) reprend ce thème aussi en expliquant que pour innover l'entreprise doit s'appuyer à la fois sur ses connaissances internes et sur sa capacité à mobiliser des informations et connaissances externes. L'auteur rajoute un point particulièrement intéressant puisque lié à la taille de l'entreprise, où il explique que si les grands groupes peuvent avoir effectivement des moyens plus importants pour manager leur processus d'innovation, les Start-Up peuvent agir plus rapidement sur leur environnement. Au-delà des processus liés à la capacité de réaction, c'est aussi la nature radicale ou incrémentale de l'innovation qui interagit avec la taille de la firme. Les grandes firmes étant plus engagées dans des projets de R&D incrémentale, les Start-Up favoriseraient les innovations plus radicales du fait notamment d'une plus grande capacité d'apprentissage (bien que celle-ci soit souvent associée à l'appartenance à un secteur de forte intensité technologique). Ce processus de création de l'innovation dite radicale qui fait la spécificité d'une Start-up est tout particulièrement adapté au schéma de la chaîne de valeur de l'innovation décrit par Hansen (2007).

Tableau 9

La chaîne de valeur de l'innovation

	IDEA GENERATION			CONVERSION		DIFFUSION
	IN-HOUSE Creation within a unit	CROSS-POLLINATION Collaboration across units	EXTERNAL Collaboration with parties outside the firm	SELECTION Screening and initial funding	DEVELOPMENT Movement from idea to first result	SPREAD Dissemination across the organization
KEY QUESTIONS	Do people in our unit create good ideas on their own?	Do we create good ideas by working across the company?	Do we source enough good ideas from outside the firm?	Are we good at screening and funding new ideas?	Are we good at turning ideas into viable products, businesses, and best practices?	Are we good at diffusing developed ideas across the company?
KEY PERFORMANCE INDICATORS	Number of high-quality ideas generated within a unit.	Number of high-quality ideas generated across units.	Number of high-quality ideas generated from outside the firm.	Percentage of all ideas generated that end up being selected and funded.	Percentage of funded ideas that lead to revenues; number of months to first sale.	Percentage of penetration in desired markets, channels, customer groups; number of months to full diffusion.

Source : Hansen, M-T, Birkinshaw, J. (2007, p.4)

Nous remarquons particulièrement la question clé de la phase *external* [58], où il s'agit de savoir si l'organisation sait trouver suffisamment de bonnes idées en provenance de l'extérieur. La notion de *good idea*[59] renvoie donc inéluctablement à la Start-Up car il s'agit de trouver en externe auprès de jeunes sociétés une idée d'innovation qui modifie radicalement un marché (Iselin, 2006). Enfin, selon Pesqueux (2010) l'innovation est produite à l'origine par une vision du dirigeant de l'organisation, vision par la suite qui est confirmée par le processus décrit dans ce chapitre. L'importance de l'humain étant constamment exposée dans la littérature.

58 Traduction : externe.

59 Traduction : bonne idée.

4) Le brevet, principal actif

Ce qui qualifie une Start-Up innovante, c'est la possession d'un ou de plusieurs brevets. L'institut National de la Propriété Intellectuelle (INPI) qualifie un brevet comme un outil permettant de protéger une invention ayant :

- Comme intérêts un monopole d'exploitation sur un territoire pendant vingt ans, un renfort de la valeur de l'entreprise car il s'agit d'un actif immatériel, un moyen de rentabiliser la R&D.
- Comme contraintes le fait que l'invention doit être nouvelle, doit être susceptible d'application industrielle et doit impliquer une activité inventive.

Bresse (2011) définit la propriété intellectuelle au sens large, puis nous donne des informations de spécification du brevet. On peut considérer que la propriété intellectuelle reconnaît le droit de propriété de création (le droit d'exploiter son bien, d'en tirer profit, de le détruire), et pour être plus précis nous évoquons : les brevets, les marques, les dessins et modèles, les droits d'auteurs, et les secrets[60]. Elle est au demeurant un outil stratégique de gestion car elle constitue un patrimoine actif immatériel de l'entreprise, que nous pourrons retrouver par une inscription à l'actif du bilan[61].

Tableau 10

Les différentes protections en fonction des types de créations

		MODE				
		BREVETS	MARQUES	DESSIN & MODELES	DROIT D'AUTEURS	SECRET
Type de création	Innovation technique	oui	non	non	non	oui
	Création esthétique	non	oui	oui	oui	non
	Désignation d'un produit ou service	non	oui	parfois	parfois	non
	Développement Informatique	parfois	non	non	oui	oui
	Durée de Protection	20 ans	10 ans, indéfiniment renouvellable	5 ans, renouvellable 4 fois	70 ans après la mort de l'auteur	tant que le secret n'est pas dévoilé
TYPES DE PROTECTION DE LA PI						

Source : selon Bresse, P., Kermadec (de), Y. (2011)

60 Protéger un secret se fait en déposant auprès de l'INPI une enveloppe Soleau.

61 Cela permet de donner une valeur minimale à l'entreprise.

Plus précisément, un brevet décrit l'art antérieur et explique en quoi la solution proposée diffère de l'existant, ce qui signifie que nous pouvons breveter : un produit, un procédé, un équipement, ou une application. Mais, pour ce faire, l'invention doit non seulement être nouvelle (donc non comprise dans l'art antérieur), mais doit aussi impliquer une activité inventive (ce qui signifie ne pas découler de manière évidente de l'état de l'art de la technique) et être enfin susceptible de provoquer une application industrielle. Déposer un brevet est une démarche lourde pour une entreprise et a fortiori pour une Start-Up, avec des délais incompressibles.

Tableau 11

Les étapes du dépôt de brevet

Timing	Acte	Remarques
T0	Dépôt en France	
T0 + 9 à 10 mois	Rapport de recheche rendu	l'INPI répond ses objections
T0 + 12 mois	Délais de priorité	pour déposer en EP ou PCT
T0 + 18 mois	Publication	Par l'INPI
T0 + 3 à 8 ans	Brevet délivré	Par l'INPI
T0 + 20 ans	Fin de Brevet en France	
T0 + 21 ans	Fin de Brevet étrangers	En cas de priorité prise
DEROULEMENT D'UN PROCESS DE BREVET		

Source : selon Bresse, P., Kermadec (de), Y. (2011)

Avoir un brevet à l'actif de sa Start-Up est un acte primordial selon Bresse (2011) car cela permet de faire financer plus facilement son activité auprès des fonds d'investissements et des banques. Les investisseurs considèrent qu'une entreprise ayant un brevet à son actif possède un élément fort, constitutif de barrières à l'entrée du marché[62].

Corbel (2007) nous propose une qualification du Brevet :

- Un outil d'exclusion et de différenciation des produits.
- Un outil générateur de flux financiers par royalties.
- Un outil de négociation.
- Un outil de reconnaissance.

62 Théorie de l'intensité concurrentielle développée par M. Porter.

- Un outil de créativité.
- Un outil d'appropriation des savoirs (*Knowledge Management*).
- Un actif permettant de valoriser l'entreprise.
- Un outil de déminage (faire place nette au marché).
- Un outil de dissuasion (menacer le marché).
- Un outil de communication (prétexte marketing).
- Un outil d'informations sur les brevets des tiers

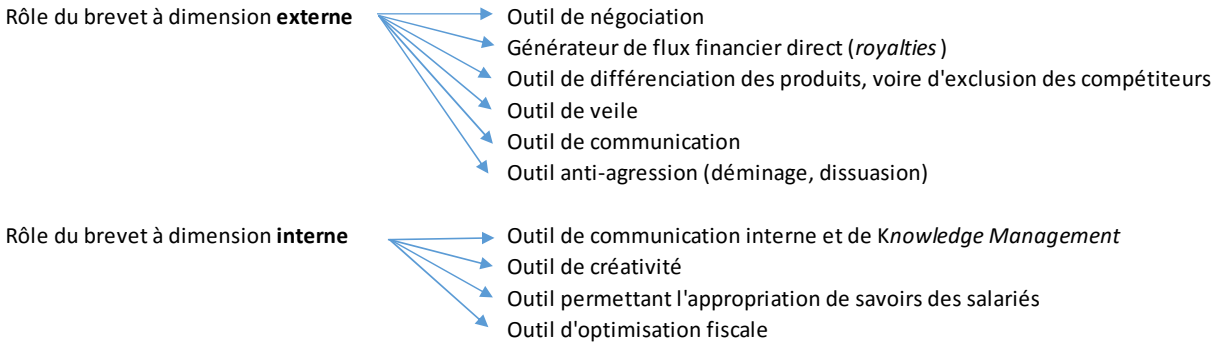
Corbel, Fernandez et Gendraud (2007) nous expliquent le rôle du brevet dans le management stratégique d'une entreprise en précisant qu'il est :

- Un moyen d'assurer sa propre liberté d'exploitation.
- Une monnaie d'échange pour accéder à une technologie d'un tiers.
- Un instrument de blocage pour la concurrence.
- Un outil d'exclusion ou de coopération au choix.
- Un moyen de prendre connaissance de l'art antérieur sur le sujet abordé.

Le rôle du brevet selon les auteurs est précisé dans le schéma ci-dessous :

Schéma 10

Les principaux rôles du brevet



Source : selon Corbel, P. *et alii*. (2007)

Les auteurs proposent un système de pondération des items proposés ci-dessus, avec une représentation graphique en étoile permettant par organisation de mesurer l'importance de

chaque critère. Par ailleurs, nous trouvons un rapport de l'INPI rédigé en 2009[63] qui montre l'évolution des dépôts de brevets en France, nous donnant par la même une idée du faible volume d'entreprises concernées.

Tableau 12

Les dépôts de brevets par la voie nationale

Année de dépôt	2004	2005	2006	2007	2008	Evol. 07/08
Dépôts par la voie nationale	17 291	17 275	17 245	17 107	16 707	-2,3%
dont déposants français	14 230	14 327	14 528	14 722	14 742	0,1%
Personnes morales françaises	11 001	11 319	11 694	12 086	12 277	1,6%
Personnes physiques françaises	3 229	3 008	2 834	2 636	2 465	-6,5%
dont déposants étrangers	3 061	2 948	2 717	2 385	1 965	-17,6%
Personnes morales étrangères	2 794	2 671	2 463	2 133	1 790	-16,1%
Personnes physiques étrangères	267	277	254	252	175	-30,6%
Total personnes morales	13 795	13 990	14 157	14 219	14 067	-1,1%
Total personnes physiques	3 496	3 285	3 088	2 888	2 640	-8,6%

Source : INPI (2009, p. 3)

Le faible nombre de dépôts de brevets est symptomatique d'une réalité où « seulement 0,6% des idées innovatrices prennent forme » (Bader, 2007) : face à la globalisation, à l'explosion du savoir technologique, à l'augmentation des coûts de recherche, le processus d'innovation devient de plus en plus complexe.

63 Le tableau nous donnant un état en 2008 des brevets déposés en France, date de dépôt du brevet de notre cas étudié en profondeur dans la deuxième partie de notre thèse.

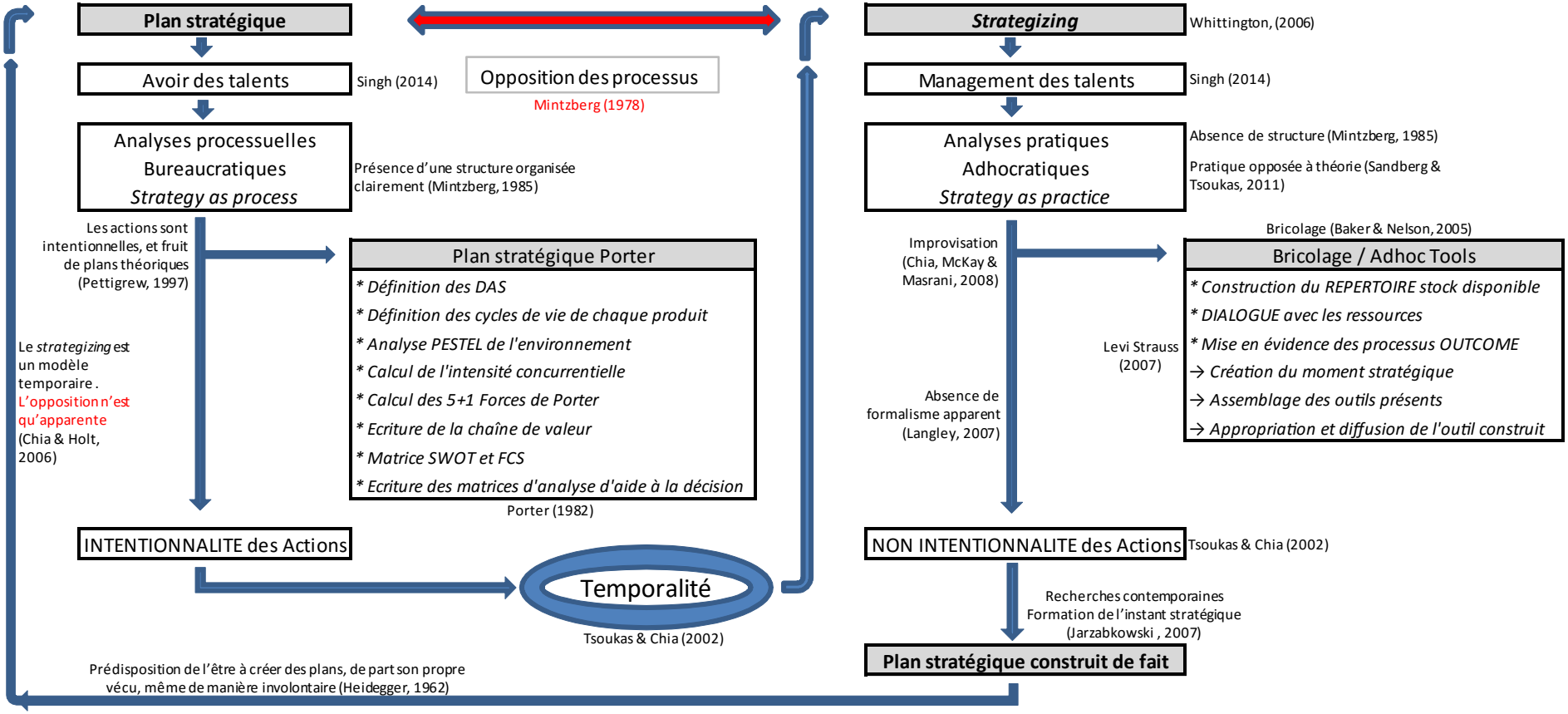
Conclusion du chapitre second

Le second chapitre nous a permis d'obtenir une vue d'ensemble du management stratégique et de l'innovation en milieu Start-Up au travers de quatre thèmes : le plan d'analyse stratégique et les nouveaux modèles, la stratégie d'innovation, la création de l'innovation, et les contours du brevet.

Nous avons exposé la différence de points de vue entre les analyses dites processuelles (qui se réfèrent à un plan prédéfini) et celles dites *as practice* se référant davantage au mode dit du bricolage au jour le jour. Selon nos lectures, cette opposition n'est qu'apparente si nous nous référons au comportement humain décrit par Heidegger : en effet, il faut considérer que si une gouvernance est à même de réagir sur le moment (*as practice*) c'est parce qu'elle est conditionnée de fait pour réfléchir aux solutions à trouver lorsqu'un problème lui sera posé. En d'autres termes, si nous savons réagir sans planifier, c'est parce qu'inconsciemment nous avons été conditionnés à créer des plans stratégiques. L'opposition des deux façons de penser ne serait qu'illusoire si nous nous positionnons dans un espace-temps conséquent. Si la stratégie d'entreprise est historiquement menée par les travaux de Porter en ce qui concerne l'élan bureaucratique (en référence à la création d'un plan), les nouveaux courants se réfèrent davantage à la création de l'instant de décision stratégique sur le moment dans une organisation adhocratique (Mintzberg, 1985). De nouvelles méthodes stratégiques se créent ou tentent d'être avancées, car nous ne sommes qu'au début d'une ère où les Sciences de Gestion souhaitent écrire de nouveaux outils.

Schéma 11

Strategie *« process » versus* strategie *« practice »*



Les stratégies d'innovation des Start-Up, quant à elles, peuvent suivre des caractéristiques précises :

- La stratégie d'innovation dans les Start-Up se crée lorsque chaque membre de l'organisation peut exprimer une idée librement.
- Le quotidien opérationnel doit financer la stratégie d'innovation qui, elle, renouvellera les couples marchés / produits en fin de vie (un DAS finançant un autre).
- La base de toute stratégie d'innovation est de séparer le service R&D du fonctionnement opérationnel de l'entreprise.
- Une Start-Up ne peut fabriquer que ce qu'elle a les moyens de fabriquer ou faire fabriquer (théorie de la RBV).
- La Start-Up devra porter son innovation sur un « champ étanche », en somme sur un marché de niche où elle pourra créer une forte technicité.
- Là où un grand groupe aura la possibilité de définir sa stratégie dans le temps, une Start-Up se doit d'être précise rapidement dans sa planification stratégique.
- La commercialisation de l'idée (mise du brevet en concession) est souvent très adaptée comme management de l'innovation, car cela permet à la Start-Up de ne pas engager de moyens trop importants en laissant à d'autres le soin de fabriquer le produit.

La création de l'innovation s'opérera lorsque la Start-Up fait appel à des ressources R&D externes pour y créer une nouveauté dans un océan bleu (Kim et Mauborgne, 2005), un marché inexploité créant ainsi une activité. Elle choisit systématiquement à la fois d'exploiter et d'explorer car l'objectif est avant tout d'avancer le plus vite possible, en regroupant différents experts ayant tous des compétences différentes et complémentaires car elle n'a pas toutes les compétences en interne. L'innovation produite sera dite radicale par opposition à celle dite incrémentale. La finalité étant le dépôt d'un brevet qui permettra à la Start-Up de trouver du financement de haut de bilan plus facilement (en le mettant à l'actif). Un brevet étant accordé lorsque l'invention est nouvelle, inventive, et provoque une application industrielle, pour protéger pendant vingt ans à compter de son dépôt, sa publication intervenant dans les dix-huit mois qui suivent.

Forts de la caractérisation d'une Start-Up et de ses contours liés à son management stratégique et à l'innovation, nous souhaitons maintenant aborder l'aspect de la création de valeurs, thème central de notre thèse.

Chapitre troisième

Quelle création de valeurs ?

Nous informons nos lecteurs que les définitions synthétiques des valeurs seront portées en conclusion de ce chapitre.

1) Les origines et typologies de valeurs

La théorie des parties prenantes de Freeman (1984) consiste à séparer les visions des différents acteurs de l'entreprise, et est à l'origine de la différenciation entre valeur actionnariale et partenariale. Selon Bonnefous, Lecocq, et Le Goadecy (2008) la valeur actionnariale est la valeur économique d'une entreprise après déduction de ses dettes, et la valeur partenariale est la valeur économique que chacun peut percevoir et qui dépend de son comportement vis-à-vis de l'organisation. Preston et Sapienza (1991) vont plus loin en prétendant que l'intérêt des actionnaires serait rempli sur le long terme si celui des parties prenantes était rempli sur le court terme.

Tableau 13.

Vision des *shareholders* et *stakeholders* de la valeur

La vision des actionnaires (*shareholders*)	La vision des parties prenantes (stakeholders)
Les actionnaires sont les propriétaires de l'organisation, ce sont eux qui ont apporté les fonds servant à l'exploitation. Ce sont eux qui doivent en retirer les fruits. Les dirigeants n'étant que les mandataires des actionnaires	Elle préconise de prendre en compte non seulement les intérêts des actionnaires, mais auss ceux de tous les acteurs ayant pris part à la création de valeur : d'abord les clients, puis les dirigeants, les salariés, les partenaires, les investisseurs (créanciers), les syndicats, l'Etat ....

Source : selon Bonnefous, B., Lecocq, P., Le Goadecy, Y. (2008)

La définition de Bonnefous et *alii* (2008) paraît réductrice car, si elle sépare bien les deux grandes catégories de valeurs, elle laisse toujours le facteur économique omniprésent. Nous

trouvons donc en Sciences de Gestion deux visions qui s'opposent : les promoteurs de la valeur actionnariale, au service exclusif des actionnaires, et les défenseurs d'une firme d'ayants-droits qui proposent d'élargir la responsabilité des dirigeants à un cercle plus ou moins important de parties prenantes.

La majorité des travaux de recherche concerne la valeur actionnariale. Nous trouvons, au travers des travaux de Hrigoyen et Caby (1998), des précisions intéressantes sur la différence entre les deux types de valeurs. Les fondements économiques de la valeur sont définis par différentes valeurs :

- La valeur générale ou unitaire (d'un point de vue global, ou en particulier).
- La valeur objective ou subjective (valeur sociale, ou l'importance qu'un groupe va attribuer à un bien en raison de la capacité de ce bien à satisfaire un besoin ressenti par la totalité de la collectivité. La valeur subjective désignant la valeur qu'un individu attribue à un bien selon la capacité de ce bien à satisfaire un besoin).
- La valeur d'usage ou d'échange (la valeur d'usage est la faculté de satisfaire directement un besoin, la valeur d'échange s'exprimant par un rapport entre unités des deux biens objets de l'échange).

D'une manière générale, il y a les typologies de valeurs qui sont ramenées à des notions de coûts, et les typologies de valeur qui s'expliquent à partir de leur rareté et de leur utilité. La valeur actionnariale (patrimoniale) étant celle qui est créée par rapport à un capital qui, placé à un certain taux, procure un revenu égal au montant du bénéfice de l'entreprise.

On maximise la valeur actionnariale grâce à des leviers stratégiques : aux investissements en immobilisations (Mc Connel et Muscarella, 1985), aux dépenses en R&D (Koller, Goedhart et Wessel, 2010), à des investissements stratégiques ayant une portée à plus long terme (Johnson et Fréry, 2008). Mais aussi, via des leviers financiers comme les OPA sur les groupes ou la gestion des risques financiers (jouer sur les taux de change). L'allocation des ressources financières a permis de voir apparaître les *shareholders*, et l'allocation des ressources humaines les *stakeholders*. Charreaux (1998) nous explique qu'un système de gouvernance doit avoir pour objectif de garantir la viabilité d'une certaine coalition qui permet à la firme d'être créatrice de richesse. Il doit dès lors faire pression sur les dirigeants de façon à ce que leurs activités de création et de redistribution de rentes satisfassent l'ensemble des *stakeholders* (dont les dirigeants), évitant ainsi les situations de crise qui se traduisent soit par un éclatement de la coalition, soit par la spoliation d'un groupe de *stakeholders* prisonniers

de leurs transactions. Charreaux introduit l'idée comme quoi le profit n'est pas la seule finalité à retenir en termes de création de valeurs, la valeur créée par une entreprise est certes liée au retour sur investissement pour les actionnaires, mais aussi créera une rémunération d'équilibre pour les parties prenantes (rémunération prévue par contrat et établie en fonction des ressources apportées par chacun). L'auteur considère par ailleurs qu'il n'y a véritablement création de valeur pour les actionnaires que si cette valeur créée ne se fait pas au détriment des salariés. Valeur actionnariale et valeur partenariale étant donc intimement liées. S'il y a création de valeur grâce à une rentabilité économique des investissements supérieure au coût moyen du capital (Charreaux, 1998), la valeur partenariale, quant à elle, s'appuie sur une mesure globale de la rente créée par l'entreprise en relation avec les différentes parties prenantes et non les seuls actionnaires. Charreaux précisant que ladite entreprise ne pourra créer durablement de la valeur que si elle dispose d'un avantage compétitif difficilement imitable par ses concurrents, le composant le plus difficilement reproductible étant l'innovation, et particulièrement le brevet. La création de valeurs dépendant également des compétences particulières de certains fournisseurs, sous-traitants, clients, etc, (Charreaux, 2000). Si certaines analyses privilégient le capital humain des salariés, d'autres pensent que l'approche partenariale permet une amélioration organisationnelle et non seulement une rente marchande. Ce qui nous conduit naturellement à nous poser la question de l'impact de la gouvernance non plus sur la création de valeur actionnariale, mais plus largement en termes de valeur partenariale liée au management de l'organisation. Si nous considérons qu'il y a une forte dépendance envers les ressources, la survie de l'entreprise est ainsi conditionnée par sa capacité à contrôler certaines ressources indispensables à son propre fonctionnement.

Mack (2003) pose l'hypothèse que la création de valeur est uniquement liée au développement de la valeur pour l'actionnaire, mais la création de valeur pour l'actionnaire est plutôt à considérer comme étant l'aboutissement d'un processus plus large qui commence bien en amont et qui prend sa source chez le client. Le développement de la notion d'orientation client met en exergue un concept selon lequel la création de valeur trouve ses bases aussi autour de l'organisation des processus de co-création entre l'entreprise et ses clients. Une autre hypothèse sur la nouvelle logique de création de valeur est liée au terme de l'organisation apprenante pour Mack. Selon cette hypothèse, la nouvelle logique de création de valeur dans l'entreprise devait être liée à l'apprentissage commun. Apprendre la création de valeur consiste à façonner des processus interactifs qui permettent aux différents

ensembles d'acteurs de l'entreprise de créer conjointement d'importants *quanta* de valeur qu'ils peuvent ensuite se partager via des processus qui ont la forme de cycles. Les effets positifs d'un cycle nourrissent le cycle suivant dans des mouvements circulaires, de telle manière que l'impact global s'en trouve continuellement amplifié. Ces boucles portent le nom de processus vertueux. Leur caractéristique essentielle est d'incorporer en eux-mêmes un effet de levier dynamique. Le mode interactif incitant à assembler et à connecter entre eux différents types de développeurs de valeur :

- Des produits de base ayant des propriétés spécifiques.
- Des processus qui potentialisent ces propriétés.
- Des boucles qui agiront pour que se produisent une adaptation mutuelle et un ajustement au plus juste.
- Des idées innovantes.
- Un encouragement donné aux clients qui jouent un rôle d'ambassadeur en parlant aux autres du produit.
- La transplantation d'une solution d'un endroit où elle a bien marché vers d'autres points d'application.
- La conduite de dialogues qui amènent à une escalade créatrice d'idées.

La création de valeur, vue comme synonyme de flux continu ininterrompu et progressivement amplifié, connaît plusieurs définitions en fonction du temps.

Au XIXème siècle, les préclassiques voyaient la valeur comme une caractéristique de ce qui provenait de la nature. Produire de la valeur consistait à exploiter la terre comme ressource première. L'économie dite classique voyait, elle, la valeur comme émanant principalement du travail humain. Ceci correspondait au début de l'Ère Industrielle. Et pour Karl Marx (1867) la valeur incorporée dans un bien manufacturé devait être considérée comme du « travail congelé ». Au XXème siècle, l'économie néo-classique avance l'idée selon laquelle l'utilité et la rareté étaient les deux éléments clés qui déterminaient la valeur. La fonction Recherche et Développement est considérée comme facteur décisif de création de valeur. Après la terre et la main-d'œuvre, c'est maintenant le capital qui occupe le devant de la scène parmi les ressources génératrices de valeur. C'est vers les années 1970 que nous trouvons la notion d'Economie de l'Information. Ce sont l'information et la connaissance qui jouent les rôles

majeurs dans la génération de la valeur. La connaissance, sous la forme de technologie, pouvait agir de manière positive sur l'utilité et la rareté, mais l'économie de l'information a généré aussi des phénomènes à effets négatifs qui ont amené à la création d'un monde virtuel. Aussi, a-t-on assisté à un phénomène de découplage progressif entre la valeur créée dans le monde réel et la valeur purement financière générée dans les marchés des capitaux.

Le XXIème siècle marque le début d'une nouvelle ère où la valeur peut être définie comme ce qui apporte un effet bénéfique associé à une contrepartie économique. La valeur se présente comme un processus en déploiement dans lequel une série de transformations se produit dans une séquence allant de l'amont vers l'aval. La séquence au cours des phases amont et jusqu'au moment où la valeur parvient à la forme argent est un mouvement du moins liquide vers le plus liquide, de formes moins échangeables vers des formes plus échangeables de valeur. L'argent est la forme de valeur qui permet l'échange universel. Mais l'argent ne délivre un effet bénéfique que lorsqu'il est converti en quelque chose d'autre. Ce qui actionne l'économie n'est pas la valeur dans l'une ou l'autre des formes (compétences, connaissances) mais leur conversion ou transformation proactive d'une forme en une autre. Dans cette nouvelle économie, l'interaction créatrice :

- Accélère et élargit la génération de la connaissance nouvelle.
- Amplifie la valeur produite jusqu'ici en faisant jouer l'utilité et la rareté.
- Et accroît la qualité de la transformation de la valeur tout au long du cycle de conversion.

La production de la valeur est basée dorénavant sur un nouveau mode de fonctionnement : l'activation de l'énergie intelligente et vivante. Le nouveau capital à construire est quelque chose qu'on appelle la qualité dans l'homme. L'interaction créatrice, vue comme la stimulation mutuelle des capacités de chacun, est l'une des sources les plus puissantes de la valeur nouvelle. La qualité dans l'homme devient ainsi une sorte de capital intérieur qui doit être cultivé comme la contrepartie du capital financier extérieur.

L'éclairage apporté par Mack est enrichi par Bouteiller (2004). Dans un réseau de valeur (notion consistant à dire que toutes les valeurs créées sont imbriquées les unes entre elles et ne peuvent se prévaloir d'une indépendance), nous pouvons identifier la coexistence de trois interactions :

1. Des transactions monétaires.
2. Des échanges de connaissance.

3. Et un ensemble de connexions génératrices de bénéfices intangibles, liés par exemple à un accès privilégié sur des marchés complémentaires, à la fidélisation croisée des clients, aux échanges mutualisés d'information sur le produit …

Le capital immatériel remplace le pouvoir des mains en somme mais essayer de saisir ce capital immatériel pose inévitablement la problématique du repérage et de l'évaluation d'une valeur souvent cachée. Représenter cette valeur invisible est pourtant crucial à la compréhension du processus de création de valeur au sein d'une entreprise.

La question qui se pose consiste à savoir comment définir puis évaluer ces actifs spécifiques caractérisant le réseau en sachant que ces actifs ne sont comptabilisés nulle part, ni à un niveau individuel ni à un niveau collectif. Cette dimension totalement immatérielle est considérée comme étant la dimension la plus importante dans la création de valeurs au sein du réseau des parties prenantes, qui elles-mêmes bénéficient dès lors :

- D'un partage des connaissances, des savoirs et des savoirs-faire entre les membres.
- De la recommandation entre membres, donnant lieu à un échange de services sans contrepartie immédiate.
- De la confiance, qui évite de nouer un contrat pour sceller une transaction entre membres.
- De la réciprocité qui s'applique dans les échanges entre les membres.
- De la notoriété qui permet d'accéder à de nouveaux marchés.
- De la connaissance tacite dans la coordination des échanges entre membres.
- Des investissements intangibles pour harmoniser les interfaces entre les membres.

En s'intéressant à la connaissance associée aux relations d'une entreprise avec ses différents partenaires, Bontis (2002) ouvre le champ du capital client à celui d'un capital relationnel élargi ensuite à un capital d'influences, le tout étant au final régulé par le capital humain. Le renouvellement, l'innovation, l'analyse partagée de situations courantes portées par le capital humain sont susceptibles de transformer la connaissance individuelle en valeur durable pour la société et de faire évoluer sa valeur de marché.

Nous pouvons retenir des idées de Bouteiller que la valeur créée dans un réseau de partenaires se niche au niveau du capital intellectuel des membres, c'est-à-dire au niveau des mécanismes qui facilitent les interactions et le partage d'informations, de connaissances et de ressources (actif intangible).

Tache (2014) nous propose quant à lui et récemment trois typologies de valeurs :

1) La valeur d'échange : valeur qui peut trouver une contrepartie financière.
2) La valeur d'estime : un surplus de valeur attribué à un bien. Ce surplus est lié à un caractère d'exception ou permet à celui qui le possède d'obtenir un écart de distinction sociale par rapport aux autres.
3) La valeur d'usage : qui est la valeur d'utilisation des biens, relatant donc un point de vue extérieur.

Que ce soit une valeur actionnariale ou partenariale, au final nous retrouvons ces trois catégories de valeurs répétées par Tache (2014) et communes à beaucoup d'auteurs. Il nous paraît par contre intéressant, et avant de tenter de qualifier les valeurs réellement créées, de rappeler que Berthelot (2012) nous propose une modélisation des attentes des parties prenantes en terme de création de valeur. Le tableau ci-après, qui est adapté de Clarke (1998) et Rose (2006), propose donc une esquisse des attentes espérées.

Tableau 14

Attentes espérées des parties prenantes

Parties prenantes	Attentes espérées
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**	Respect des délais de paiement et des engagements contractuels, mise en place des politiques d'achat, juste prix, volume de vente, transparence sur solvabilité de l'entreprise, continuité et relation de confiance et partenariat (relation stable et durable).
Actionnaires **Investisseurs** **Propriétaires**	Retour sur investissemnt le plus élevé possible (dividendes, valorisation du cours), participation aux décisions stratégiques, maitrise 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), excellence et compétence, transparence (clarté), respect du cahier des charges (tenir les engagements), juste prix, délais de paiement tenus, fiabilité du service, simplification des procédures administratives, proximité géographique.
Dirigeants	Rémunération confortable, satisfaction, pouvoir, réputation.
Pouvoirs publics nationaux	Paiement des impôts, taxes, et cotisations sociales, 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, relation de confiance et de partenariat, respect des exigences règlementaires, transparence sur la gestion des risques et la solvabilité, sur la sécurité informatique, fiabilité des systèmes de paiement.
Organisations sociétales	Ouverture à la négociation, 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, application des normes environnementales.
Instituts internationaux	Respect des règlementations, et transparence, élaboration des nomes, chartes et principes d'actions, mise en place de labels, référentiels, chartes, codes de bonne conduite.
Consommateurs / Utilisateur **Prescripteurs**	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.
Conseiller	Gratuité de certaines fonctionnalités, simplicité d'usage, participation à quelques décisions.

Source : selon Berthelot, E., Coissard, S., Maher, K. (2014)

Ces items confirment les dires de Brechet (1996). Il insistait sur les dimensions sociales et sociétales (emploi, écologie, formation …) qui *in fine* rejailliront sur la capacité à faire du profit car la création de valeur constitue pour lui la légitimité économique et sociale de l'entreprise.

2) Qualification des valeurs supposées être créées

Nous constatons la pléthore des descriptifs concernant la valeur actionnariale. Selon Cherif et Budreuilles (2009), l'entreprise crée de la valeur actionnariale lorsqu'elle offre une rémunération supérieure au coût des fonds confiés par les différents investisseurs. Les indicateurs de mesure de la performance de la création de valeur actionnariale sont généralement : l'EVA (*Economic Value Added*), le CFROI (*Cash-Flow Return On Investment*), le TSR (*Total Shareholder Return*), le MVA (*Market Value Added*), le M/B (*Market to Book*), le BPA (Bénéfice Par Action), le PER (*Price Earning Ratio*), le RCI (Retour sur Capitaux Investis), le ROE (*Return on Equity*), le TSR (*Total Shareholders Return*). Ces notions financières sont autant de ratios utilisés pour qualifier la création de richesses. Analyser les déterminants de la performance économique requiert en amont une compréhension de la stratégie de l'entreprise et notamment de sa capacité à conserver un avantage concurrentiel. D'autres indicateurs sont aussi pertinents : croissance du chiffre d'affaire, amélioration de la productivité et utilisation des actifs, taux de rentabilité des actifs, part de résultat généré par les nouveaux produits par exemple. Selon Brilman (1998), la finalité des entreprises est de créer de la richesse mesurée par des indicateurs variés, dont le plus commun est le profit. L'auteur nous précise de plus que la valorisation des actions passe par un indicateur qui est la somme du *cash-flow* (flux des liquidités) qu'elle va rapporter à son actionnaire dans le futur. Et qu'il est donc plus important aujourd'hui pour les actionnaires de rechercher une croissance rapide du chiffre d'affaire (conquête marché, acquisition fusions, innovation), comme une meilleure rentabilité du capital investi. L'entière description que fait l'auteur consiste à ramener autour du *cash back* la notion de création de valeur, que ce soit autour de la rentabilité ou de la productivité de manière générale. A contrario, la littérature est peu prolixe sur la qualification de la valeur dite partenariale. Bresse (2011) et Torset (2008) nous reprécisent une liste de valeurs attendues par les parties prenantes, ce qui reste un point de départ mais n'est en rien révélateur d'une caractérisation des valeurs réellement créées au sein des parties prenantes.

Tableau 15

Valeurs attendues des parties prenantes

Parties prenantes	Leurs objectifs, leurs intérêts
Actionnaires	Profit, valeur de l'action, information, stratégie à moyen et long terme.
Gouvernement	Taxation, respect de la loi.
Equipe de direction	Performance, stratégie court et moyen terme, rémunération.
Salariés	Rémunération, sécurité de l'emploi, intérêt de travail.
Syndicats	Négociation d'accords, rémunération, conditions de travail.
Clients	Qualité, coût, délais de livraison, service acheté, fiabilité, partenariat.
Fournisseurs	Prix et volume d'achat, continuité, retombées technologiques, partenariat.
Créditeurs	Solvabilité, liquidité, information.
Communauté locale	Emplois, taxes et contributions financières, question environnementales.
Citoyen, usager	Critères éthiques, développement durable.

Source : selon Bresse, P., Kermadec (de), Y. (2011)

Toutes ces valeurs potentiellement créables ne sont absolument pas ordonnées au travers des différents écrits que nous trouvons dans la littérature, et sont encore moins soumises à un quelconque moyen de mesure de performance. Selon Meier (2011) la notion de valeur client est très peu décrite dans la littérature car trop difficile à mesurer réellement. Il essaye pour autant de qualifier la valeur dite salarié, où en plus de la rétribution, il évoque l'idée de création de reconnaissance sociale, de réputation, d'appartenance, de prestige, et de développement personnel et professionnel. Au-delà donc d'une rémunération efficace, une entreprise peut créer de la valeur pour ses salariés, en satisfaisant la pyramide de Maslow (1943)[64], à savoir les attentes concernant les besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime sociale, et de réalisation de soi.

Après avoir délibérément écarté la littérature concernant la valeur actionnariale, nous avons dû, pour refléter l'état de la littérature et pour en clarifier la lecture, scinder dans un premier temps en trois catégories majeures les valeurs recensées par les auteurs :

- Catégorie 1 : les valeurs supposées être créées purement par l'innovation.
- Catégorie 2 : les valeurs supposées être créées par l'entreprise au sens large, indépendamment des entreprises innovantes.

64 La pyramide des besoins est une représentation pyramidale sur cinq niveaux de la hiérarchie des besoins, une théorie de la motivation élaborée à partir des observations réalisées dans les années 1940.

- Catégorie 3 : les valeurs sociales attendues par l'humain.

Ces trois catégories sont présentes au sein des écrits de plusieurs auteurs, qui évoquent toutefois davantage des sentiments de valeurs que de réelles valeurs en soi.

2.1) Les valeurs de catégorie 1

Concernant les valeurs, ou sentiments de valeurs plus précisément, de la première catégorie nous trouvons d'abord récemment les écrits de Maine, Lubik, et Garnsey (2012) qui nous interpellent. Les auteurs expliquent qu'une des valeurs créées par les produits hautement technologiques est (contre toute attente) le dépôt même d'un ou de plusieurs brevet(s). Cherif et Dubreuilles (2009) proposent eux un ordre formé de trois itérations :

- Du point de vue des clients, les variables indicateurs de création de valeurs peuvent être leur satisfaction, la fidélisation, la part de marché, la rentabilité par segment, et l'acquisition de nouveaux clients.
- Du point de vue de ce que l'auteur appelle « l'interne » les variables peuvent être : la maîtrise de l'innovation, l'outil de production, le service après-vente, le renforcement de la qualité, la baisse des coûts et des délais, la rentabilité de la R&D, les délais de rotation des stocks, le taux de retour des produits, la fréquence d'utilisation des machines.
- Du point de vue organisationnel les variables peuvent être : le potentiel des salariés, la capacité des systèmes d'information, le climat au sein de l'entreprise, la satisfaction et la fidélité des salariés, le chiffre d'affaire par salarié, le taux de rotation du personnel, le nombre de suggestions par salarié.

Nous prenons ces itérations donc en compte d'autant plus que se sont quasiment les seuls éléments aussi précis dont nous disposons dans la littérature :

- Satisfaction client.
- Fidélisation du client.
- Augmentation de la part de marché.
- Augmentation de la rentabilité.
- Acquisition de nouveaux clients.
- Maîtrise de l'innovation.

- Maîtrise de l'outil de production.
- Renforcement de la qualité des produits.
- Baisse des coûts et des délais.
- Accélération de la rotation des stocks.
- Utilisation de l'outil de production.
- Mise en évidence du potentiel des salariés.
- Mise en évidence des possibilités du système d'information interne.
- Amélioration du climat interne à la société.
- Amélioration de la satisfaction et de la fidélité des salariés.
- Augmentation du chiffre d'affaire par salarié.
- Mise en évidence de la créativité des salariés.

Pour autant Coster (2009) nous recommande pour créer de la valeur, de positionner avant toute chose une plateforme de compétences et de ressources, et nous explique qu'une Start-Up qui fait de l'innovation créera des valeurs morales : respect de la dignité des personnes, humilité et tolérances dans les relations, honnêteté, intégrité, exemplarité. Comme Cherif et Dubreuilles, trois typologies de valeurs sont suggérées par Cauvin et Besco (2002). Toutes devant se créer dans l'environnement Start-Up selon eux : les compétences et les connaissances du personnel, la technologie de l'information interne et externe, le climat dans l'entreprise, qui peut lui aussi favoriser l'innovation. Les valeurs associées étant la montée en compétences des salariés, l'amélioration de l'outil d'information que ce soit en interne comme en externe, et l'amélioration du climat interne. La création d'emplois est aussi une valeur sociale qui revient parfois dans la littérature. Rouzaud et Augoula (2008) font un focus spécifique sur les Start-Up qui ont fait le choix de s'installer dans les locaux d'un incubateur[65] pour exprimer ladite création d'emploi. Le fait de démarrer auprès d'un incubateur permet la création de la valeur travail selon eux. Burger-Helmchen (2008) propose une vue de la valeur emploi qui se crée au sein d'une Start-Up. Un focus particulier est fait tant sur la création d'emploi en tant que tel, mais aussi sur le fait que les emplois créés sont dits qualifiés par acquisition automatique de connaissances particulières. Tarillon, Grazzini et Boissin (2000) nous proposent une étude faite sur cinq ans au sein d'un panel de mille quatre cent quatre-

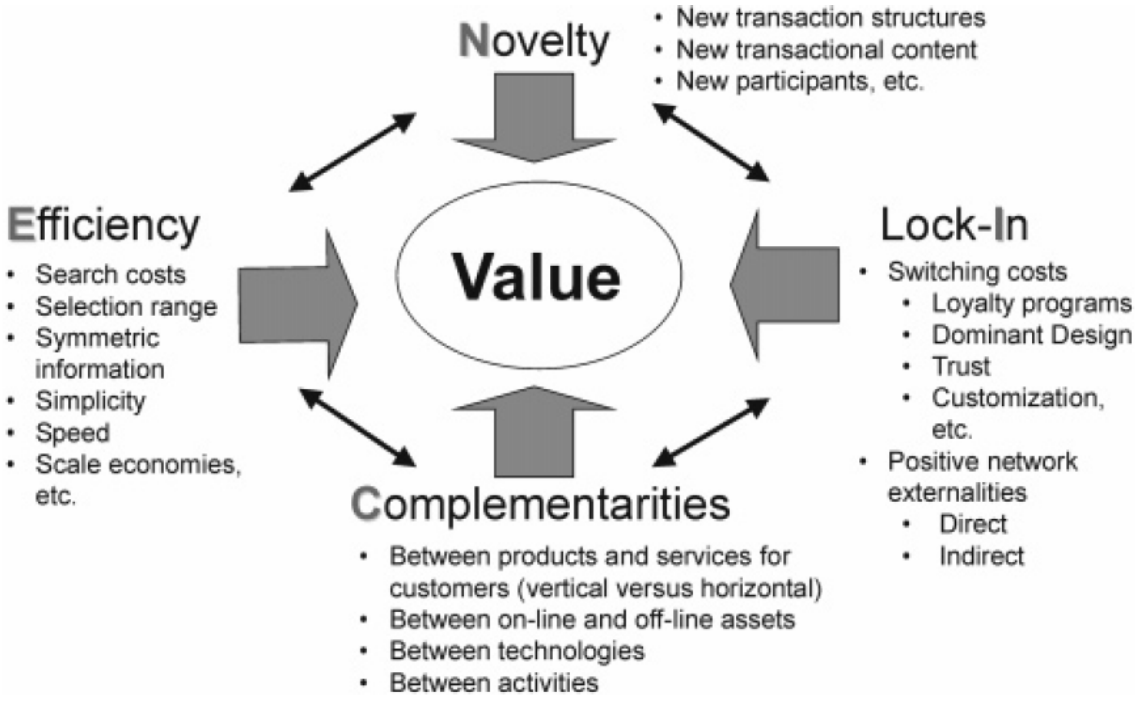
[65] Un incubateur d'entreprises est une structure d'accompagnement de projets de création d'entreprises. Un incubateur s'adresse à des sociétés très jeunes ou encore en création, et leur propose un ensemble de services adaptés.

vingt-quatre Jeunes Entreprises Innovantes, pour valider les évolutions en ce qui concerne les performances financières et les performances de création d'emplois. Les résultats amènent à souligner que la majorité des jeunes entreprises innovantes ne connaissent pas une croissance fulgurante au bout de 5 années pleines avec des résultats non homogènes. Les valeurs créées étant néanmoins l'évolution du chiffre d'affaire et la création d'emplois. Si Barthélemy et Paris (2006) expliquent qu'une Start-Up innovante permet à tout salarié, et indépendamment de sa position, de participer à l'acte de création (management participatif des salariés), Nasution *et al.* (2011) exposent la valeur que le client d'une entreprise innovante peut espérer récupérer. Valeur qui peut s'exprimer par : une réduction du prix de vente du produit, l'obtention du résultat attendu du produit ou service, la qualité que le client reçoit pour le prix payé, ce que le client obtient par rapport à ce qu'il aurait obtenu d'un autre produit ou service. Avec la conjoncture économique et la concurrence toujours plus grandissante, certaines firmes voient leur revenu décroître très rapidement et doivent adapter des stratégies pour y faire face. Certaines arrivent à diminuer leurs coûts et d'autres préfèrent apporter une plus grande satisfaction au client en créant ce que Matthyssens, Vandenbemp et Berghman (2006) nomment la valeur d'innovation. La valeur ajoutée par l'innovation apporte un avantage compétitif certain sur le long terme et permettrait de reconduire de nouveaux cycles de vie produits pour des compagnies déjà matures. Cette valeur ajoutée par l'innovation n'est pas toujours technologique mais aussi organisationnelle car il s'agit de redéfinir une industrie ou un *business model*. La clé pour perdurer dans un monde de plus en plus compétitif est de se démarquer et de sortir du lot. Les valeurs émergentes de leurs écrits sont la création d'un avantage technologique et un avantage organisationnel interne permettant un gain d'efficacité. Wang Z. et Wang N. (2012) proposent les valeurs créées spécifiquement par les actions d'innovation, soit le partage de connaissances explicites et tacites. En d'autres termes, il s'agit du moyen fondamental par lequel les employés peuvent mutuellement échanger leurs savoirs et contribuer à l'application des connaissances, de l'innovation et, finalement créer l'avantage concurrentiel de l'organisation. Ce partage de connaissances permettrait selon Johannessen et Olsen (2010) d'avoir une vue globale de la création de valeurs au sein de l'entreprise innovante et pour l'entreprise. La modification positive de l'organisation devient une valeur créée. Trouver une nouvelle organisation ramène à la notion de performance, telle que décrite par Jimenez et Sanz Valle (2011) : l'innovation provient de la courbe d'apprentissage que l'on obtient en observant la concurrence. La performance

organisationnelle qui en découle est une valeur intrinsèque. Si Uy, Foo et Song (2013) démontrent l'acquisition de connaissances pragmatiques, nous relevons un état synthétique des origines de la création de valeurs proposées par Amit et Zott (2001). Nous notons, dans le schéma ci-dessous, que le mot valeur n'est pas véritablement défini, même si cela permet de modéliser l'acte de création des valeurs au sein des entreprises de *e-business*.

Schéma 12

Les origines de la création des valeurs



Source : Amit, R., Zott, C. (2001, p. 504)

Les auteurs poursuivent avec les valeurs créées au sein des parties prenantes : l'ouverture de nouveaux marchés, la découverte de nouvelles méthodes de production, la découverte de nouvelles sources d'approvisionnement, la réorganisation de l'entreprise, le renforcement du partenariat avec l'innovant sur le long terme.

2.2) Les valeurs de catégorie 2

Akgun, Keskin et Byrne (2009) évoquent le terme de capacité émotionnelle, qui est un catalyseur de la création de valeurs au sein de l'entreprise car c'est grâce à l'émotion que les idées naissent. La théorie s'appuie sur le fait que toute entreprise est, avant tout, gérée par des humains qui ont des émotions et c'est la gestion de ces émotions qui ferait que certaines entreprises réussissent plus que d'autres. Leur avis est que la capacité émotionnelle d'une entreprise peut être divisée en six grandes dynamiques : la dynamique d'encouragement, de liberté, d'expérience, de réconciliation et de tolérance. Ces 6 dynamiques renvoient à la façon dont les employés échangent entre eux au sein d'une entreprise. On observe la plupart du temps un lien de cause à effet entre le potentiel innovateur d'une entreprise et un bon management des capacités émotionnelles. Quand le top management instaure un climat de confiance, d'espoir et d'enthousiasme au sein d'une entreprise, elle aura plus de chance de développer de nouveaux produits en un temps record et elle aura aussi plus de facilité à améliorer ses techniques de production. Les valeurs décrites par les auteurs sont au niveau des employés le bien-être général, et au niveau des actionnaires le profit. Le bien-être des salariés est un point de vue interne de l'entreprise, mais il s'agit aussi de comprendre le mécanisme externe. C'est le sujet que Möller (2006) aborde en signifiant la notion de valeur pour les fournisseurs et les clients, tout en étudiant aussi la formation même de cette valeur. Pour les fournisseurs, la valeur est créée par la qualité du produit qu'ils fournissent alors que les acheteurs voient la création de valeurs dans les compétences mêmes des fournisseurs (leurs capacités à répondre aux besoins des clients, le temps qu'ils prennent pour proposer une solution). L'une des idées principales de Möller est que la création de valeurs devrait être envisagée d'un point de vue du relationnel. Le concept de valeur est alors divisé en trois notions :

1) La valeur d'échange : le fournisseur développe une offre qui satisfait le besoin du consommateur, le fournisseur exploitant ses ressources internes.
2) La valeur relationnelle : c'est la valeur créée dans les échanges entre le fournisseur et le consommateur (tout ce qui peut découler de cette relation).

3) La valeur propriétaire : la valeur créée par le fournisseur dans le processus de production même (plus de pratique, de meilleurs procédés pour produire plus vite et à moindre coût).

Les sentiments de valeurs que l'auteur nous propose sont divisés en deux catégories, selon le point d'observation.

- Pour les fournisseurs :
    - La satisfaction de vendre au client un produit de qualité.
    - L'exploitation des ressources internes.
    - L'amélioration du processus de production.
- Pour l'acheteur :
    - La satisfaction d'avoir un fournisseur ayant des compétences accrues.

Sur ce même thème des valeurs dites externes, Gensollen (1999) nous expose les créations de valeurs inhérentes à l'activité sur internet. Un commerçant électronique se trouve en position de recueillir la valeur que représente la prescription du produit aux clients et le conseil marketing aux producteurs. Internet participe à la création de valeur de diverses façons : par une meilleure segmentation des clientèles, par le rôle d' intermédiation que réalisent les sites eux-mêmes, par la création de marchés nouveaux (internet augmentera à la fois la valeur sociale et la valeur créée par les entreprises ; c'est la source principale de valeurs), par une meilleure organisation de la production. Mais la valeur sur internet ne se crée pas principalement sur les sites marchands : elle trouve son origine sur les sites gratuits, bénévoles, où les gens peuvent participer, échanger, se structurer en communautés plus ou moins éphémères. L'auteur explique que la source de valeur est représentée par les avis et les commentaires critiques vis-à-vis de l'information, et que pour les entreprises qui adoptent une politique d'ouverture et d'intégration de leur intranet dans le réseau global, la valeur réside non pas dans le flux des informations en soi, mais dans le stock rapidement renouvelé des connaissances et la formation des salariés qui en découle. Les valeurs proposées par Gensollen sont :

- La satisfaction de conseiller le client.
- La satisfaction de conseiller les fournisseurs d'un point de vue marketing.
- Le renouvellement des connaissances personnelles en interne.
- Les formations des membres du personnel.

Guieu et Chanut Guieu (2011) proposent une étude sur les jeunes sociétés nommées gazelles[66], en évoquant les facteurs clés de succès. Leurs écrits, comme ceux de Paturel (2011) évoquent les valeurs créées par ces jeunes entreprises : emploi, croissance des ventes, croissance de l'effectif, croissance du total du bilan. Paturel (2011) rajoute que les parties prenantes sont directement affectées par la création de valeurs. Á un moment ou un autre, cela se concrétise par une redistribution d'une partie des résultats réalisés et par une augmentation de la valeur de l'entreprise elle-même. Par ailleurs, une meilleure satisfaction des besoins des clients qui participent au projet peut aussi être constatée en matière de valeur créée. Paturel insiste sur le fait qu'une création de valeur pour une partie prenante peut ne pas exister pour une autre. Qu'il s'agisse d'un contexte de gazelle, de Start-Up, ou de PME plus classiquement.

Qualifier la création de valeurs est un thème extrêmement compliqué selon Bessieux Ollier, Lacroix, et Walliser (2006), qui nous proposent trois réflexions :

- Les données relatives au capital humain, publiées dans les rapports annuels des entreprises ne permettent pas de présenter une image fidèle de la situation de l'entreprise, et notamment des éléments créateurs de valeur.
- Les outils managériaux de mesure, de description et de présentation des actifs incorporels, sont difficiles à mettre en œuvre mais permettent de suivre l'évolution des activités et des ressources incorporelles à disposition des entreprises.
- L'utilisation de tels outils de *reporting* interne devrait à la fois permettre d'améliorer la performance de l'entreprise mais aussi de révéler la valeur cachée des incorporels, du capital intellectuel et notamment du capital humain. Ce n'est pas le cas.

Le terme valeur cachée prend toute son importance ici, car au final notre travail de recherche est un essai de qualification d'un terme invisible d'un premier abord. Bessieux Ollier, Lacroix, Walliser (2006) mettent en évidence la création du capital intellectuel et humain de l'entreprise comme valeurs.

66 Définition de l'INSEE : jeunes entreprises à forte croissance.

2.3) Les valeurs de catégorie 3

Bergery *et alii.* (2011) nous expliquent toute la difficulté qui consiste à définir correctement le terme valeurs, qui au final n'est certainement que ce qui a du sens auprès d'un individu. Il est possible d'approcher les valeurs selon différents angles :

- L'approche économique, qui se réfère à la notion d'argent.
- L'approche sociologique. Il s'agit des principes qui régulent au mieux les contraintes des concitoyens.
- L'approche anthropologique. Il s'agit des critères de différenciation entre les ethnies ou groupes.
- L'approche philosophique.

Le livre nous propose trois auteurs mettant en avant des valeurs sociales : Rokeach (1973) avec trente-six valeurs, Kahle (1983) avec neuf valeurs, Schwartz (2006) avec cinquante-six valeurs. Rokeach, un des pionniers dans l'approche de la définition des valeurs propose un inventaire entre valeurs « terminales » (finalité) et valeurs dites « instrumentales » (qui permettent la finalité).

Tableau 16

Les valeurs terminales et instrumentales

Valeurs terminales (but)	**Valeurs instrumentales** (moyens)
Vivre dans un monde en paix	L'ambition
Avoir une vie aisée	Le courage
Connaître le bohneur	La maîtrise de soi
Etre libre et indépendant	Le rationalisme
Vivre dans un monde de beauté	La gaité
Gagner un statut social reconnu	L'honnêteté
Avoir une vie active et passionnante	La tendresse
Etre en paix avec soi-même	L'intelligence et la réflexion
Atteindre la sagesse	La largesse d'esprit
Tendre vers l'accomplissement	La propreté
Protéger sa famille	L'imagination
Atteindre la plénitude amoureuse	L'obéissance
Connaître la vraie amitié	La politesse
Tendre vers l'égalité des hommes	La serviabilité
Tendre vers l'estime de soi	La responsabilité
Assurer la sécurité de son pays	L'indulgence
Mener une vie faite de plaisir	L'autonomie

Source : selon Rokeach, M. (1973)

Les valeurs terminales sont à retenir car l'objet de notre recherche est d'obtenir des valeurs créées au sein des parties prenantes, et non pas des valeurs étant un moyen d'en créer d'autres (instrumentales). Les sentiments de valeurs sont :

- Le gain de sérénité personnelle (vivre dans un monde en paix, connaître le bonheur, vivre dans un monde beauté, être en paix avec soi-même, atteindre la sagesse, tendre vers l'accomplissement, atteindre la plénitude amoureuse, connaître la vraie amitié).
- L'amélioration du quotidien d'un point de vue financier.
- Le gain de liberté et d'indépendance.
- Le gain d'un statut social reconnu.
- L'apparition d'une vie active passionnante.
- La protection de sa vie de famille.
- L'apparition du sentiment d'égalité des hommes.
- L'apparition du sentiment d'estime de soi.
- La protection de son pays.
- L'apparition d'une vie personnelle faite de plaisirs.

Kahle (1983), lui aussi, nous propose un inventaire de sentiments de valeurs :

- L'apparition du sentiment d'appartenance à un groupe ou à une idée.
- L'apparition du sentiment d'excitation.
- L'apparition d'une joie de vivre.
- L'amélioration des relations avec les autres.
- L'épanouissement personnel.
- Le sentiment d'accomplissement, du travail fait correctement.
- L'apparition du sentiment de respect de la part des autres.
- L'apparition du sentiment de sécurité.
- L'apparition du sentiment du respect de sa propre personne.

Suite à un travail de recherche fait dans soixante-dix pays, Schwartz (2006) nous propose un inventaire de cinquante-six valeurs classées selon six principales caractéristiques :

  - Les valeurs sont des croyances liées inextricablement à l'affect : on devient heureux lorsqu'on les a, et malheureux à l'inverse.

- Les valeurs correspondent à des objectifs désirables qui motivent l'action : poursuivre un objectif pour atteindre une valeur est caractéristique de l'être humain.
- Les valeurs transcendent les actions et les situations spécifiques : l'obéissance et l'honnêteté, par exemple, sont des valeurs qui peuvent être pertinentes au travail ou à l'école, dans les sports, les affaires et la politique, avec la famille, des amis ou des inconnus. Cette caractéristique distingue les valeurs des concepts étroits comme les normes et les attitudes qui se réfèrent généralement à des actions spécifiques, des objets ou des situations.
- Les valeurs servent de normes ou de critères : les valeurs guident la sélection ou l'évaluation des actions, politiques, des personnes et des événements. Les personnes décident ce qui est bon ou mauvais, justifié ou illégitime, ce qui vaut la peine d'être fait ou à éviter.
- Les valeurs sont ordonnées par ordre d'importance par rapport à l'autre : les valeurs forment un système de priorité ordonnée qui caractérise chaque individu.
- L'importance relative de plusieurs valeurs guide l'action : toute attitude ou comportement a généralement des répercussions sur plus d'une valeur.

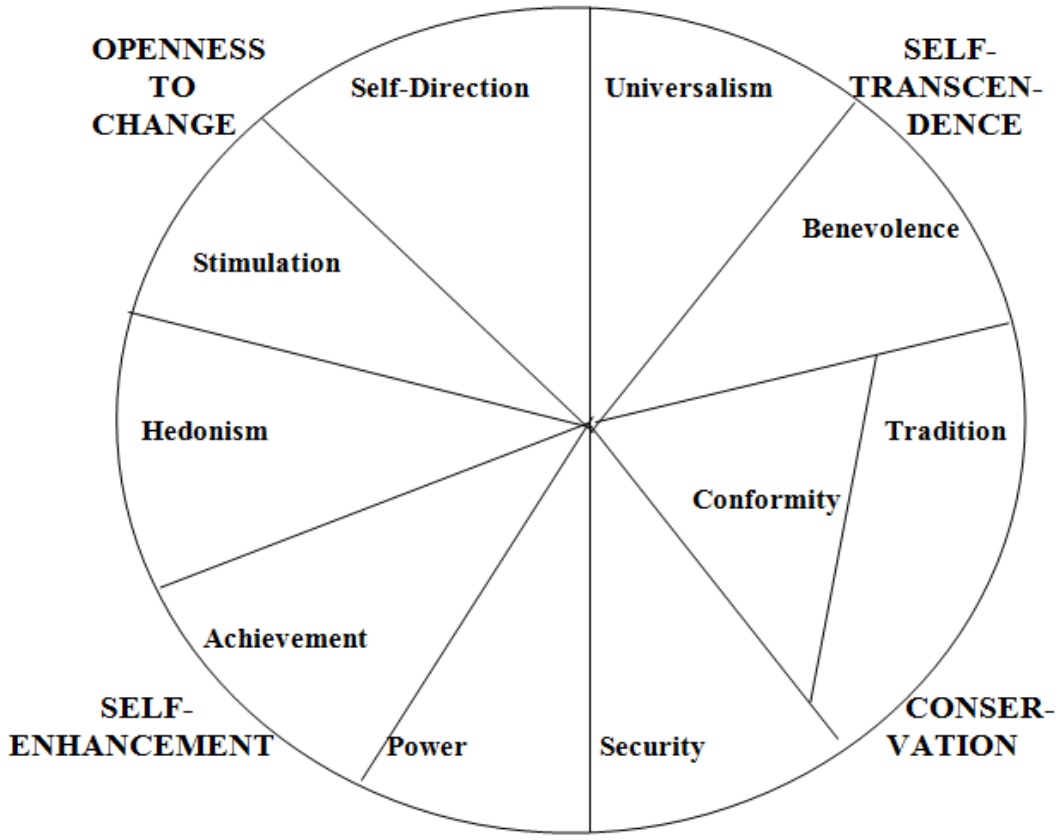
Ces six items caractérisent tous les valeurs de l'être humain. Les différents types de motivations permettent de créer dix types de valeurs basiques, définies en fonction des buts recherchés :

1) « *Self direction* ». L'objectif est de rendre la pensée et l'action indépendantes.
2) « *Stimulation* ». L'objectif est l'excitation, la nouveauté, le challenge de la vie.
3) « *Hedonism* ». L'objectif est l'obtention du plaisir pour soi-même.
4) « *Achievement* ». L'objectif est la réussite personnelle grâce à des compétences acquises selon les règles sociales environnantes.
5) « *Power* ». L'objectif est le statut social et le prestige, le contrôle ou la domination des gens et des ressources.
6) « *Security* ». L'objectif est la sécurité, l'harmonie, et la stabilité de la société et des relations.

7) « *Confirmity* ». L'objectif est la retenue de l'action ou des impulsions pour violer les règles. Se conformer à la règle en somme.
8) « *Tradition* ». L'objectif est le respect des engagements et des idées que sa propre culture ou sa religion nous fournit.
9) « Benevolence ». L'objectif est de préserver et d'améliorer le bien-être de ceux avec qui on est dans le groupe.
10) « Universalism ». L'objectif est la compréhension et la protection du bien-être de tous les peuples et de la nature.

Schéma 13

Classement des valeurs par types

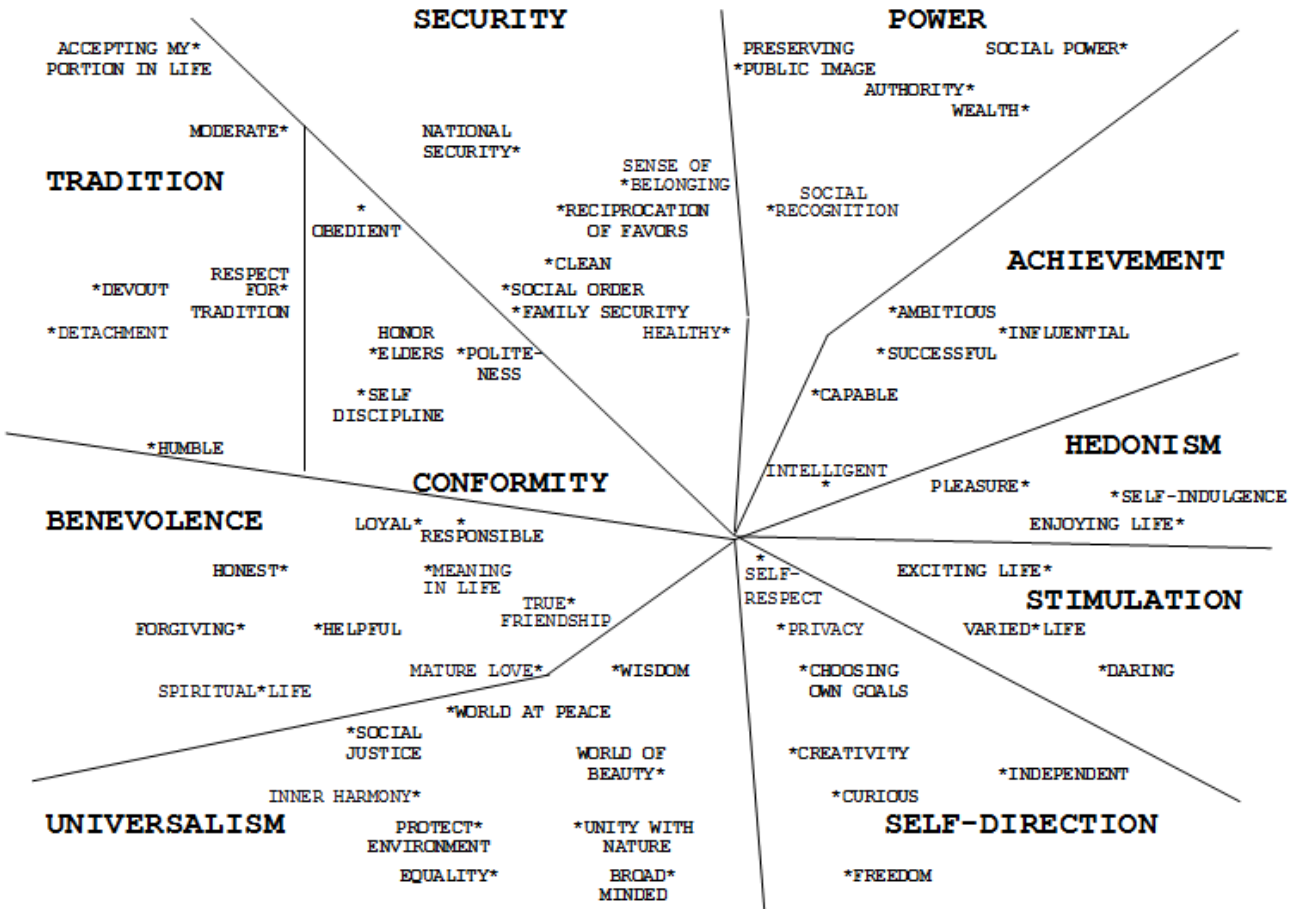


Source : Schwartz, S-H. (2006, pp. 929-968)

Cette grille de lecture des valeurs nommée SVS (*Schwartz Value Survey*) peut varier légèrement en fonction de quelques critères évidents comme la religion, la culture, les revenus, le niveau social, la génétique… De ces 10 types de valeurs (les dimensions) les études de Schwartz ont montré les possibilités de valeurs détaillées suivantes :

Schéma 14

Classement des cinquante-six valeurs par les dimensions



Source : Schwartz, S-H. (2006, pp. 929-968)

Les dix types de valeurs sont retenues comme étant des sentiments de valeurs de types terminales, qui sont à créer en tant que tels et non pas des moyens intermédiaires pour en créer de nouvelles.

- L'apparition du sentiment de séparation de la pensée et de l'action.
- L'apparition du sentiment d'excitation, d'un nouveau challenge.
- L'apparition du plaisir pour soi-même.
- La réussite personnelle par acquisition de nouvelles compétences.
- L'apparition d'un statut social prestigieux permettant une certaine domination sur les autres.
- L'apparition d'un sentiment de sécurité.

- L'apparition d'un sentiment de conformisme, ne pas outrepasser les règles.
- L'apparition du sentiment de respect de ses engagements.
- La préservation du bien-être du groupe.
- La préservation du bien-être de tous.

Enfin, Uy, Foo, et Song (2013) nous démontrent que les entrepreneurs qui ont eu une expérience dans une Start-Up ont un meilleur équilibre psychologique dans leur vie (on parlerait donc d'une valeur intangible mais plutôt sociale). Une expérience dans une Start-Up apporterait aux entrepreneurs toutes les connaissances autant techniques que théoriques dont ils ont besoin pour commencer leur propre entreprise. En développant les qualités d'adaptation qui sont requises pour travailler dans une Start-Up, l'entrepreneur aura un avantage réel sur un autre entrepreneur qui aura travaillé dans une grande entreprise où tout est figé. En conclusion, et pour les auteurs, on retiendra de cet article que les Start-Up, en général, sont créatrices de valeurs de par les connaissances pragmatiques qu'elles forcent à acquérir à leurs employés ou à leurs créateurs. Connaissances leur permettant ensuite de ne pas refaire les mêmes erreurs et d'être plus équilibrés autant dans leur vie personnelle que professionnelle. Cet état psychologique favorisant la performance en général. Les valeurs en question sont l'acquisition de connaissances pragmatiques, le sentiment de réussite, le sentiment de performance.

Nous proposons dès lors de répertorier ci-après et par catégorie les sentiments de valeurs relevés dans l'étude de la littérature exposée :

Tableau 17 - Résumé des valeurs supposées être créées ou attendues

Sentiments de valeurs de catégorie 1 : les valeurs supposées être créées par l'innovation	
Amit, R., Zott, C. (2001)	Ouverture de nouveaux marchés Découverte de nouvelles méthodes de production Découverte de nouvelles sources d'approvisionnement Réorganisation de l'entreprise Renforcement du partenariat sur le long terme avec l'inventeur
Barthélemy, V., Paris, T. (2006)	Management participatif des salariés à la création de l'innovation
Burger-Helmchen, T. (2008)	Création d'emploi
Cauvin, E., Bescos, P-L. (2002)	Montée en compétence des salariés Amélioration de l'outil d'information en interne, comme vis-à-vis de l'externe Amélioration du climat interne
Cherif, M., Dubreuilles, S. (2009)	Satisfaction du client Fidélisation du client Augmentation des parts de marché Augmentation de la rentabilité Acquisition de nouveaux clients Maîtrise de l'innovation Maîtrise de l'outil de production Renforcement de la qualité des produits Baisse des coûts et des délais Accélération de la rotation des stocks Utilisation de l'outil de production Mise en évidence du potentiel des salariés Mise en évidence des possibilités du système d'information interne Amélioration du climat interne à la société Amélioration de la satisfaction et de la fidélité des salariés Augmentation du chiffre d'affaires par salarié Mise en évidence de la créativité des salariés

Coster, M. (2009)	Apparition de valeurs morales
Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle, R. (2011)	Performance organisationnelle
Johannessen, J-A., Olsen, B. (2010)	Modification positive de l'organisation
Maine, E., Lubik, S., Garnsey, E. (2012)	Dépôt d'un brevet
Matthyssens, P., Vandenbempt, K., Berghman, L. (2006)	Avantage technologique sur la concurrence Avantage organisationnel interne, permettant un gain d'efficacité
Möller, K. (2006)	Création d'emploi Création d'emplois qualifiés du fait de l'acquisition de connaissances particulières
Nasution, H-N., Mavondo, F-T., Matanda, M-J., Ndubisi, N-O. (2011)	Prix de vente des produits inférieurs Réponse à un besoin client (résultat du produit et qualité produit)
Paturel, R. (2011)	Redistribution de la valeur créée par l'entreprise sur ses partenaires Augmentation de la satisfaction client
Rouzaud, J., Augoula, S. (2008)	Création d'emploi
Tarillon, C., Grazzini, F., Boissin, J-P. (2000)	Augmentation du chiffre d'Affaires Création d'emploi
Uy, M-A., Foo, M-D, Song, Z. (2013)	Acquisition de connaissances pragmatiques
Wang, Z., Wang, N. (2012)	Partage de connaissances Partage de connaissances de manière tacite, automatiquement

Sentiments de valeurs de catégorie 2 : les valeurs supposées être créées par l'entreprise

Akgün, A., Keskin, H., Byrne, J. (2009)	Apparition du sentiment de bien être
Bessieux-Ollier, C., Lacroix, M., Walliser, E. (2006)	Mise en évidence du capital intellectuel de l'entreprise
	Mise en évidence du capital humain de l'entreprise
Gensollen, M. (1999)	Satisfaction de conseiller les clients
	Satisfaction de conseiller les fournisseurs d'un point de vue marketing
	Renouvellement des connaissances personnelles en interne
	Formation des membres du personnel
Guieu, G., Chanut Guieu, C. (2011)	Création d'emploi
	Augmentation des ventes
	Augmentation de l'effectif
	Augmentation du total bilan
Möller, K. (2006)	Satisfaction de vendre un produit de qualité
	Exploitation efficace des ressources internes
	Amélioration du processus de production
	Satisfaction d'avoir un fournisseur ayant des compétences accrues

Sentiments de valeurs de catégorie 3 : les valeurs sociales attendues par l'humain

Kahle, L-R. (1983)	Apparition du sentiment d'appartenance à un groupe ou à une idée
	Apparition du sentiment d'excitation
	Apparition d'une joie de vivre
	Amélioration des relations avec les autres
	Epanouissement personnel
	Sentiment d'accomplissement, du travail fait correctement
	Apparition du sentiment de respect de la part des autres
	Apparition du sentiment de sécurité
	Apparition du sentiment du respect de sa propre personne
Rokeach, M. (1973)	Gain de sérénité personnelle (vivre dans un monde en paix, connaître le bonheur, vivre dans un monde de beauté, être en paix avec soi-même, atteindre la sagesse, tendre vers l'accomplissement, atteindre la plénitude amoureuse, connaître la vraie amitié)
	Amélioration du quotidien d'un point de vue financier
	Gain de liberté et d'indépendance
	Gain d'un statut social reconnu
	Apparition d'une vie active passionnante
	Protection de sa vie de famille
	Apparition du sentiment d'égalité des hommes
	Apparition du sentiment d'estime de soi
	Protection de son pays
	Apparition d'une vie personnelle faite de plaisirs

Schwartz, S-H. (2006)	Apparition du sentiment de séparation de la pensée et de l'action
	Apparition du sentiment d'excitation, d'un nouveau challenge
	Apparition du plaisir pour soi même
	Réussite personnelle par acquisition de nouvelles compétences
	Apparition d'un statut social prestigieux permettant une certaine domination sur les autres
	Apparition d'un sentiment de sécurité
	Apparition d'un sentiment de conformisme, ne pas outrepasser les règles
	Apparition du sentiment de respect de ses engagements
	Préservation du bien être du groupe
	Préservation du bien être de tous
Uy, M-A., Foo, M-D, Song, Z. (2013)	Sentiment de réussite
	Sentiment de performance

Nous remarquons à travers la lecture de ce tableau que concernant les valeurs supposées être créées ou attendues, il est davantage fait état de sentiments de valeurs ou encore d'expressions valorisantes que de valeurs.

3) Qualification des valeurs perçues

La littérature au final nous propose peu d'éléments caractérisant les valeurs supposées ou attendues par l'humain, mais encore moins concernant celle perçues réellement par l'être. Nous nous intéressons néanmoins à cette notion qui vient compléter notre étude au regard de l'ensemble de nos lectures sur le sujet des valeurs. Si l'importance de définir cette valeur perçue fait l'unanimité il n'en reste pas moins vrai que le consensus entre les auteurs est totalement inexistant : il n'existe pas de système de valeurs universel (Bréchon, 2003). La valeur perçue est un concept mais les mots qui peuvent le qualifier sont toujours totalement subjectifs. Woodruff (1997) évoque des bénéfices traduits par le sentiment d'aisance ou de richesse, des émotions (traduits par la gaîté, l'harmonie, l'honnêteté, l'humilité, ou la liberté), ou évoque par opposition aussi la notion de coût. Day (2002) rajoute lui les notions de satisfaction, de progrès, ou de qualité marquant la conformité, l'ingéniosité, l'organisation ou la rigueur. La valeur perçue semble donc être un sentiment totalement propre à chacun (Zeithaml, 1998). Nous trouvons dans les écrits quelques efforts de classification de cette valeur perçue. Palmroth (1991), par exemple, nous explique que l'être humain peut satisfaire certains besoins grâce à la perception même des bénéfices (Woodruff, 1997) : la sécurité, l'assurance, la performance et la productivité, l'apparence, l'économie, la durabilité (marquant prospérité et travail). Sheth, Jagdish, *et alii.* (1991) proposent eux cinq bénéfices relatifs aux valeurs perçues : la valeur perçue fonctionnelle (aptitude technique, maitrise, technicité), la valeur perçue sociale (altruisme, aptitude sociale, communautarisme, statut social), la valeur perçue émotionnelle ou affective (dignité, discernement, enthousiasme, tolérance), la valeur perçue systémique satisfaisant la curiosité (audace, capacité d'initiative, connaissance, originalité), la valeur perçue conditionnelle ou situationnelle satisfaisant les contraintes de la situation (autorité, fidélité, intelligence et compétence). Lai (1995) viendra enrichir cette dernière liste en y ajoutant la valeur perçue dite hédoniste ayant la capacité à créer du plaisir et de la joie (bonheur, contribution, joie de vivre, extase), et la valeur perçue dite holistique ayant la capacité de créer des liens avec les autres (aptitude à l'écoute,

collaboration, égalité, partage). Enfin, Holbrook (1994) nous décrit sept typologies de valeurs perçues : l'efficacité résultant de l'usage orienté vers soi, l'excellence résultant d'une satisfaction personnelle, la politique résultant d'un usage orienté vers les autres (hiérarchie, mérite, nation, patriotisme), l'estime résultant d'un prestige (notoriété, respect), le jeu (résultant du plaisir), l'esthétique (résultant d'une admiration), et la moralité (résultant des qualités de droiture et de moralité).

La valeur perçue reste une notion extrêmement subjective, rattachée à une interprétation personnelle (Bréchon, 2003), mais pour autant assez bien définie par le champ du Marketing. Pour la suite de notre thèse et comme ces notions sont liées à notre projet de recherche, nous choisirons de formuler une correspondance entre valeurs perçues et sentiments de valeurs, afin de déterminer un système de valeurs propre. Nous expliquerons dans la deuxième partie de notre manuscrit ce travail.

Tableau 18 - Résumé des valeurs perçues

Significations subjectives des valeurs perçues : valeurs issues du marketing	
Day, G-S. (2002)	Satisfaction : progrès Qualité : conformité, ingéniosité, organisation, rigueur
Holbrook, M-B. (1994)	Efficacité (résultant d'un usage orienté ves soi) : efficacité (commerciale, financière, sociale, technique), réussite Excellence (résultant d'une satisfaction personnelle) Politique (résultant d'un usage orienté vers les autres) : hiérarchie, mérite, nation, patriotisme Estime (résultant d'un prestige) : notoriété, respect Jeu (résultant du plaisir) : plaisir Esthétique (résultant d'une admiration) Moralité (résultant des qualités) : droiture, moralité
Lai, A-W. (1995)	Valeur perçue hédoniste (capacité à créer du plaisir, de la joie) : bonheur, contribution, joie de vivre Valeur perçue holistique (capacité à créer des liens avec les autres) : aptitude à l'écoute, collaboration, égalité, partage
Palmroth, W. (1991)	Sécurité : assurance, confiance en soi Performance (productivité) Apparence Economie Durabilité : prospérité, travail
Sheth, J-N., Jagdish, N., *et alii.* (1991)	Valeur perçue fonctionnelle : aptitude technique, maitrise, technicité Valeur perçue sociale : altruisme, aptitude sociale, communauté, statut social Valeur perçue émotionnelle ou affective : dignité, discernement, enthousiasme, tolérance Valeur perçue systémique (satisfaire la curiosité) : audace, capacité d'initiative, connaissance, originalité Valeur perçue conditionnelle ou situationnelle (satisfaire les contraintes) : autorité, fidélité, intelligence, compétence
Woodruff, R-B. (1997)	Bénéfices : aisance, richesse Emotions : gaïté, harmonie, honnêteté, humilité, liberté Coût

Conclusion du chapitre troisième

Le troisième chapitre nous a permis d'obtenir un état de la revue de littérature de la création de valeurs au travers de deux thèmes : les origines et typologies de valeurs, et la qualification des valeurs créées. Nous avons noté qu'il existait deux typologies de valeurs. L'une dite actionnariale, qui se définit comme une valeur économique, une allocation de ressources financières. L'autre dite partenariale se définissant comme étant ce que toute partie prenante de l'entreprise peut retirer en étant en contact avec l'entreprise (une allocation de ressources humaines). De plus, la valeur peut se créer durablement en cas d'avantage compétitif difficilement imitable, comme l'innovation et particulièrement le brevet. Enfin, caractériser la création de valeur part du principe qu'il faut prendre conscience que les valeurs sont créées par transaction monétaire, par échange de connaissances, ou par effet connexe de bénéfices intangibles entre parties prenantes (valeur cachée). C'est cette valeur dite immatérielle qui est l'objet de notre travail de recherche. Cette immatérialité n'étant pas réellement décrite avec précision nous choisissons de trouver une correspondance entre les valeurs perçues (dans le contexte du marketing étant originellement liées à la perception du client) et plus largement les sentiments de valeurs que nous avons décrits ci-avant. Nous extrapolons dans le cadre de notre recherche pour atteindre la totalité des parties prenantes et créons de la sorte une représentation subjective[67]. Cette représentation nous permettra de confronter les valeurs perçues vulgarisées auprès des parties prenantes de notre partie empirique. En prenant en compte les différents éléments relatés ci-après, nous souhaitons retenir comme axe majeur pour notre recherche la proposition exposée de représentation de soixante valeurs (tableau 19). Notre travail de recherche permettra de valider ou pas cette représentation dans le cadre d'une Start-Up innovante, tout en déterminant un ordre hiérarchisé des valeurs crées.

[67] La subjectivité liée à ce travail de correspondance sera justifiée dans le chapitre 3.1.11 de la seconde partie de la thèse, par le calcul du coefficient du Kappa de Cohen.

Tableau 19

Synoptique de synthèse des valeurs issues de la littérature

Valeurs vulgarisées	Définitions adaptées du LAROUSSE	Valeurs perçues	Traductions issues de notre revue de littérature
1) Aisance	Situation de fortune assurant une évolution matérielle confortable	Valeur bénéfice (Woodruff, 1997)	Augmentation de la rentabilité (Cherif, Dubreuilles, 2009) Augmentation du chiffre d'affaire par salarié (Cherif, Dubreuilles, 2009) Augmentation du chiffre d'affaire (Tarillon, Grazzini, Boissin, 2000) Apparition du sentiment de bien être (Akgün, Keskin, Byrne, 2009) Augmentation des ventes (Guieu, Chanut Guieu, 2011) Augmentation du total bilan (Guieu, Chanut Guieu, 2011)
2) Altruisme	Souci du bien d'autrui	Valeur sociale (Sheth, Jagdish, *et alii.*, 1991)	Redistribution de la valeur créée par l'entreprise sur ses partenaires (Paturel, 2011) Satisfaction d'avoir un fournisseur ayant des compétences accrues (Möller, 2006) Satisfaction de conseiller les clients (Gensollen, 1999) Satisfaction de conseiller les fournisseurs d'un point de vue marketing (Gensollen, 1999) Amélioration des relations avec les autres (Kahle, 1983) Préservation du bien être du groupe (Schwartz, 2006) Préservation du bien être de tous (Schwartz, 2006)
3) Aptitude à l'écoute	Disposition naturelle ou acquise de quelqu'un à écouter	Valeur holistique (Lai, 1995)	Réponse à un besoin client (résultat du produit et qualité produit) (Nasution, Mavondo, Matanda, Ndubisi, 2011)
4) Aptitude sociale	Disposition sociale naturelle ou acquise de quelqu'un à faire quelque chose	Valeur sociale (Sheth, Jagdish, *et alii.*, 1991)	Mise en évidence du potentiel des salariés (Cherif, Dubreuilles, 2009) Mise en évidence de la créativité des salariés (Cherif, Dubreuilles, 2009) Montée en compétence des salariés (Cauvin, Bescos, 2002) Management participatif des salariés à la création de l'innovation (Barthélemy, Paris, 2006)
5) Aptitude technique	Disposition technique naturelle ou acquise de quelqu'un à faire quelque chose	Valeur fonctionnelle (Sheth, Jagdish, *et alii.*, 1991)	Mise en évidence des possibilités du système d'information interne (Cherif, Dubreuilles, 2009) Dépôt d'un brevet (Maine, Lubik, Garnsey, 2012) Maîtrise de l'innovation (Cherif, Dubreuilles, 2009) Avantage technologique sur la concurrence (Matthyssens, Vandenbempt, Berghman, 2006) Découverte de nouvelles méthodes de production (Amit, Zott, 2001) Acquisition de connaissances pragmatiques (Uy, Foo, Song, 2013) Amélioration de l'outil d'information en interne, comme vis-à-vis de l'externe (Cauvin, Bescos, 2002)

6) Assurance	Confiance en soi	Valeur sécurité (Palmroth, 1991)	Satisfaction du client (Cherif, Dubreuilles, 2009) Amélioration de la satisfaction et de la fidélité des salariés (Cherif, Dubreuilles, 2009) Maîtrise de l'innovation (Cherif, Dubreuilles, 2009) Augmentation de la satisfaction client (Paturel, 2011) Apparition du sentiment de bien être (Akgün, Keskin, Byrne, 2009)
7) Audace	Hardiesse qui ne connaît ni obstacle ni limite	Valeur systémique (Sheth, Jagdish, *et alli.* , 1991)	Dépôt d'un brevet (Maine, Lubik, Garnsey, 2012) Maîtrise de l'innovation (Cherif, Dubreuilles, 2009) Mise en évidence du potentiel des salariés (Cherif, Dubreuilles, 2009) Mise en évidence de la créativité des salariés (Cherif, Dubreuilles, 2009) Montée en compétence des salariés (Cauvin, Bescos, 2002) Management participatif des salariés à la création de l'innovation (Barthélemy, Paris, 2006) Avantage technologique sur la concurrence (Matthyssens, Vandenbempt, Berghman, 2006) Découverte de nouvelles méthodes de production (Amit, Zott, 2001) Acquisition de connaissances pragmatiques (Uy, Foo, Song, 2013)
8) Autorité	Pouvoir d'imposer ses volontés	Valeur conditionnelle (Sheth, Jagdish, *et alii.* , 1991)	Apparition d'un statut social prestigieux permettant une certaine domination sur les autres (Schwartz, 2006)
9) Bonheur	Plaisir lié à une circonstance	Valeur hédoniste (Lai, 1995)	Satisfaction de vendre un produit de qualité (Möller, 2006) Gain de sérénité personnelle, être en paix avec soi même (Rokeach, 1973) Epanouissement personnel (Kahle, 1983) Sentiment d'accomplissement du travail fait correctement (Kahle, 1983)
10) Capacité d'initiative	Capacité de proposer, d'organiser, le premier quelque chose	Valeur systémique (Sheth, Jagdish, *et alii.* , 1991)	Dépôt d'un brevet (Maine, Lubik, Garnsey, 2012) Maîtrise de l'innovation (Cherif, Dubreuilles, 2009) Mise en évidence du potentiel des salariés (Cherif, Dubreuilles, 2009) Mise en évidence de la créativité des salariés (Cherif, Dubreuilles, 2009) Montée en compétence des salariés (Cauvin, Bescos, 2002) Management participatif des salariés à la création de l'innovation (Barthélemy, Paris, 2006) Avantage technologique sur la concurrence (Matthyssens, Vandenbempt, Berghman, 2006) Modification positive de l'organisation (Johannessen, Olsen, 2010) Découverte de nouvelles méthodes de production (Amit, Zott, 2001) Acquisition de connaissances pragmatiques (Uy, Foo, Song, 2013) Satisfaction de vendre un produit de qualité (Möller, 2006) Exploitation efficace des ressources internes (Möller, 2006)

11) Collaboration	Action de participer à une œuvre avec d'autres	Valeur holistique (Lai, 1995)	Partage de connaissances (Wang, Wang, 2012) Partage de connaissances de manière tacite, automatiquement (Wang, Wang, 2012)
12) Communauté	Ensemble de personnes unies par des liens d'intérêt communs	Valeur sociale (Sheth, Jagdish, *et alii.*, 1991)	Apparition du sentiment d'appartenance à un groupe ou à une idée (Kahle, 1983)
13) Compétence	Capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger	Valeur conditionnelle (Sheth, Jagdish, *et alii.*, 1991)	Maîtrise de l'innovation (Cherif, Dubreuilles, 2009) Maîtrise de l'outil de production (Cherif, Dubreuilles, 2009) Utilisation de l'outil de production (Cherif, Dubreuilles, 2009) Mise en évidence du potentiel des salariés (Cherif, Dubreuilles, 2009) Mise en évidence de la créativité des salariés (Cherif, Dubreuilles, 2009) Montée en compétence des salariés (Cauvin, Bescos, 2002) Management participatif des salariés à la création de l'innovation (Barthélemy, Paris, 2006) Avantage technologique sur la concurrence (Matthyssens, Vandenbempt, Berghman, 2006) Découverte de nouvelles méthodes de production (Amit, Zott, 2001) Découverte de nouvelles sources d'approvisionnement (Amit, Zott, 2001) Acquisition de connaissances pragmatiques (Uy, Foo, Song, 2013) Réussite personnelle par acquisition de nouvelles compétences (Schwartz, 2006)
14) Conformité	Etat des choses qui se trouvent en accord avec la règle	Valeur qualité (Day, 2002)	Renforcement de la qualité des produits (Cherif, Dubreuilles, 2009) Apparition d'un sentiment de conformisme, ne pas outrepasser les règles (Schwartz, 2006)
15) Connaissance	Action, fait de comprendre, connaitre les propriétés, les caractéristiques, les faits spécifiques de quelque chose	Valeur systémique (Sheth, Jagdish, *et alii.*, 1991)	Dépôt d'un brevet (Maine, Lubik, Garnsey, 2012) Maîtrise de l'innovation (Cherif, Dubreuilles, 2009) Avantage technologique sur la concurrence (Matthyssens, Vandenbempt, Berghman, 2006) Découverte de nouvelles méthodes de production (Amit, Zott, 2001) Acquisition de connaissances pragmatiques (Uy, Foo, Song, 2013) Renouvellement des connaissances personnelles en interne (Gensollen, 1999)
16) Contribution	Etude complémentaire sur un sujet littéraire ou scientifique	Valeur hédoniste (Lai, 1995)	Dépôt d'un brevet (Maine, Lubik, Garnsey, 2012) Maîtrise de l'innovation (Cherif, Dubreuilles, 2009) Avantage technologique sur la concurrence (Matthyssens, Vandenbempt, Berghman, 2006) Découverte de nouvelles méthodes de production (Amit, Zott, 2001) Acquisition de connaissances pragmatiques (Uy, Foo, Song, 2013) Satisfaction d'avoir un fournisseur ayant des compétences accrues (Möller, 2006) Satisfaction de conseiller les clients (Gensollen, 1999) Satisfaction de conseiller les fournisseurs d'un point de vue marketing (Gensollen, 1999)

17) Dignité	Sentiment que quelqu'un a de sa propre valeur	Valeur émotionnelle (Sheth, Jagdish, *et alii.* , 1991)	Apparition du sentiment d'estime de soi (Rokeach, 1973) Apparition du sentiment du respect de sa propre personne (Kahle, 1983)
18) Discernement	Faculté d'apprécier avec justesse les élements	Valeur émotionnelle (Sheth, Jagdish, *et alii.* , 1991)	Apparition du sentiment de séparation de la pensée et de l'action (Schwartz, 2006)
19) Droiture	Qualité de quelqu'un qui agit honnêtement	Valeur moralité (Holbrook, 1994)	Apparition de valeurs morales (Coster, 2009)
20) Efficacité commerciale	Caractère de ce qui produit le maximum de résultat commercial avec le minimum d'efforts et de moyens	Valeur efficacité (Holbrook, 1994)	Satisfaction du client (Cherif, Dubreuilles, 2009) Fidélisation du client (Cherif, Dubreuilles, 2009) Augmentation des parts de marché (Cherif, Dubreuilles, 2009) Acquisition de nouveaux clients (Cherif, Dubreuilles, 2009) Amélioration de la satisfaction et de la fidélité des salariés (Cherif, Dubreuilles, 2009) Augmentation de la satisfaction client (Paturel, 2011) Satisfaction de vendre un produit de qualité (Möller, 2006) Prix de vente des produits inférieurs (Nasution, Mavondo, Matanda, Ndubisi, 2011) Réponse à un besoin client (résultat du produit et qualité produit) (Nasution, Mavondo, Matanda, Ndubisi, 2011) Ouverture de nouveaux marchés (Amit, Zott, 2001) Renforcement du partenariat sur le long terme avec l'inventeur (Amit, Zott, 2001) Augmentation du chiffre d'affaire (Tarillon, Grazzini, Boissin, 2000)
21) Efficacité financière	Caractère de ce qui produit le maximum de résultat financier avec le minimum d'efforts et de moyens	Valeur efficacité (Holbrook, 1994)	Augmentation de la rentabilité (Cherif, Dubreuilles, 2009) Baisse des coûts et des délais (Cherif, Dubreuilles, 2009) Accélération de la rotation des stocks (Cherif, Dubreuilles, 2009) Augmentation du chiffre d'affaire par salarié (Cherif, Dubreuilles, 2009) Prix de vente des produits inférieurs (Nasution, Mavondo, Matanda, Ndubisi, 2011) Augmentation des ventes (Guieu, Chanut Guieu, 2011) Augmentation du total bilan (Guieu, Chanut Guieu, 2011)
22) Efficacité sociale	Caractère de ce qui produit le maximum de résultat social avec le minimum d'efforts et de moyens	Valeur efficacité (Holbrook, 1994)	Amélioration du climat interne à la société (Cherif, Dubreuilles, 2009) Amélioration du climat interne (Cauvin, Bescos, 2002) Management participatif des salariés à la création de l'innovation (Barthélemy, Paris, 2006) Partage de connaissances (Wang, Wang, 2012) Partage de connaissances de manière tacite, automatiquement (Wang, Wang, 2012) Modification positive de l'organisation (Johannessen, Olsen, 2010) Performance organisationnelle (Jimnez-Jimenez, Sanz-Valle, 2011) Réorganisation de l'entreprise (Amit, Zott, 2001) Renforcement du partenariat sur le long terme avec l'inventeur (Amit, Zott, 2001) Renouvellement des connaissances personnelles en interne (Gensollen, 1999) Formation des membres du personnel (Gensollen, 1999) Mise en évidence du capital intellectuel de l'entreprise (Bessieux-Ollier, Lacroix, Walliser, 2006) Mise en évidence du capital humain de l'entreprise (Bessieux-Ollier, Lacroix, Walliser, 2006) Protection de sa vie de famille (Rockeach, 1973)

23) Efficacité technique	Caractère de ce qui produit le maximum de résultat technique avec le minimum d'efforts et de moyens	Valeur efficacité (Holbrook, 1994)	Utilisation de l'outil de production (Cherif, Dubreuilles, 2009) Amélioration de l'outil d'information en interne, comme vis-à-vis de l'externe (Cauvin, Bescos, 2002) Réponse à un besoin client (résultat du produit et qualité produit) (Nasution, Mavondo, Matanda, Ndubisi, 2011) Découverte de nouvelles méthodes de production (Amit, Zott, 2001) Découverte de nouvelles sources d'approvisionnement (Amit, Zott, 2001) Amélioration du processus de production (Möller, 2006)
24) Egalité	Caractère de ce qui est absent de discrimination	Valeur holistique (Lai, 1995)	Apparition du sentiment d'égalité des hommes (Rokeach, 1973)
25) Enthousiasme	Emotion puissante qui s'empare de quelqu'un à propos de quelque chose et se manifestant par de l'exaltation	Valeur émotionnelle (Sheth, Jagdish, *et alii.* , 1991)	Acquisition de nouveaux clients (Cherif, Dubreuilles, 2009) Dépôt d'un brevet (Maine, Lubik, Garnsey, 2012) Ouverture de nouveaux marchés (Amit, Zott, 2001)
26) Excellence	Degré éminent de qualité, de valeur de quelqu'un ou de quelque chose	Valeur Excellence (Holbrook, 1994)	Renforcement de la qualité des produits (Cherif, Dubreuilles, 2009)
27) Extase	Etat de joie extrême	Valeur hédoniste (Lai, 1995)	Apparition du sentiment de bien être (Akgün, Keskin, Byrne, 2009) Apparition d'une vie active passionnante (Rokeach, 1973) Apparition du sentiment d'excitation (Kahle, 1983) Apparition du sentiment d'excitation, d'un nouveau challenge (Scwartz, 2006)
28) Fidélité	Qualité de quelqu'un qui est dévoué, attaché à quelqu'un ou quelque chose	Valeur conditionnelle (Sheth, Jagdish, *et alii.* , 1991)	Fidélisation du client (Cherif, Dubreuilles, 2009) Amélioration de la satisfaction et de la fidélité des salariés (Cherif, Dubreuilles, 2009)
29) Gaîté	Caractère de ce qui manifeste la bonne humeur	Valeur émotion (Woodruff, 1997)	Apparition du sentiment de bien être (Akgün, Keskin, Byrne, 2009)
30) Harmonie	Etat des bonnes relations entre les personnes ou dans un groupe	Valeur émotion (Woodruff, 1997)	Apparition du sentiment de bien être (Akgün, Keskin, Byrne, 2009)
31) Hiérarchie	Classification dans laquelle les éléments sont dans une relation de subordination	Valeur politique (Holbrook, 1994)	Apparition d'un statut social prestigieux permettant une certaine domination sur les autres (Schwartz, 2006)
32) Honnêteté	Qualité de quelqu'un qui est loyal	Valeur émotion (Woodruff, 1997)	Apparition de valeurs morales (Coster, 2009)
33) Humilité	Etat d'esprit de quelqu'un qui a consience de ses insuffisances	Valeur émotion (Woodruff, 1997)	Apparition de valeurs morales (Coster, 2009)
34) Ingéniosité	Caractère de quelqu'un qui est ingénieux	Valeur qualité (Day, 2002)	Mise en évidence du potentiel des salariés (Cherif, Dubreuilles, 2009) Mise en évidence de la créativité des salariés (Cherif, Dubreuilles, 2009) Montée en compétence des salariés (Cauvin, Bescos, 2002) Management participatif des salariés à la création de l'innovation (Barthélemy, Paris, 2006)
35) Intelligence	Aptitude à s'adapter à une situation en fonction des circonstances	Valeur conditionnelle (Sheth, Jagdish, *et alii.* , 1991)	Mise en évidence du capital intellectuel de l'entreprise (Bessieux-Ollier, Lacroix, Walliser, 2006)
36) Joie de vivre	Plaisir à accomplir chacune des tâches de la vie	Valeur hédoniste (Lai, 1995)	Amélioration du climat interne à la société (Cherif, Dubreuilles, 2009) Amélioration du climat interne (Cauvin, Bescos, 2002) Apparition du sentiment de bien être (Akgün, Keskin, Byrne, 2009) Apparition d'une joie de vivre (Kahle, 1983)

37) Liberté	Etat de quelqu'un qui n'est pas soumis	Valeur émotion (Woodruff, 1997)	Gain de liberté et d'indépendance (Rokeach, 1973)
38) Maîtrise	Fait de dominer techniquement, intellectuellement, scientifiquement	Valeur fonctionnelle (Sheth, Jagdish, *et alii.*, 1991)	Maîtrise de l'innovation (Cherif, Dubreuilles, 2009) Renforcement de la qualité des produits (Cherif, Dubreuilles, 2009) Avantage technologique sur la concurrence (Matthyssens, Vandenbempt, Berghman, 2006) Découverte de nouvelles méthodes de production (Amit, Zott, 2001) Acquisition de connaissances pragmatiques (Uy, Foo, Song, 2013)
39) Mérite	Ce qui rend quelqu'un digne de récompense eu égard aux difficultés rencontrées	Valeur politique (Holbrook, 1994)	Apparition du sentiment de bien être (Akgün, Keskin, Byrne, 2009) Mise en évidence du capital humain de l'entreprise (Bessieux-Ollier, Lacroix, Walliser, 2006)
40) Moralité	Souci de conformer sa conduite à un ensemble de principes moraux	Valeur moralité (Holbrook, 1994)	Apparition de valeurs morales (Coster, 2009)
41) Nation	Entité indivisible et titulaire de sa souveraineté	Valeur politique (Holbrook, 1994)	Protection de son pays (Rokeach, 1973)
42) Notoriété	Fait d'être avantageusement connu	Valeur estime (Holbrook, 1994)	Satisafaction du client (Cherif, Dubreuilles, 2009) Fidélisation du client (Cherif, Dubreuilles, 2009) Amélioration de la satisfaction et de la fidélité des salariés (Cherif, Dubreuilles, 2009) Augmentation de la satisfaction client (Paturel, 2011) Renforcement du partenariat sur le long terme avec l'inventeur (Amit, Zott, 2001) Gain d'un statut social reconnu (Rokeach, 1973) Apparition du sentiment de respect de la part des autres (Kahle, 1983) Apparition d'un statut social prestigieux permettant une certaine domination sur les autres (Schwartz, 2006)
43) Organisation	Manière dont quelque chose se trouve structuré	Valeur qualité (Day, 2002)	Mise en évidence des possibilités du système d'information interne (Cherif, Dubreuilles, 2009) Amélioration de l'outil d'information en interne, comme vis-à-vis de l'externe (Cauvin, Bescos, 2002) Avantage organisationnel interne, permettant un gain d'efficacité (Matthyssens, Vandenbempt, Berghman, 2006) Modification positive de l'organisation (Johannessen, Olsen, 2010) Performance organisationnelle (Jimnez-Jimenez, Sanz-Valle, 2011) Réorganisation de l'entreprise (Amit, Zott, 2001)
44) Originalité	Caractère de ce qui est nouveau, singulier	Valeur systémique (Sheth, Jagdish, *et alii.*, 1991)	Dépôt d'un brevet (Maine, Lubik, Garnsey, 2012) Maîtrise de l'innovation (Cherif, Dubreuilles, 2009) Avantage technologique sur la concurrence (Matthyssens, Vandenbempt, Berghman, 2006) Découverte de nouvelles méthodes de production (Amit, Zott, 2001) Acquisition de connaissances pragmatiques (Uy, Foo, Song, 2013)
45) Partage	Fait de partager quelque chose avec un tiers	Valeur holistique (Lai, 1995)	Redistribution de la valeur créée par l'entreprise sur ses partenaires (Paturel, 2011)

46) Patriotisme	Attachement à sa patrie se manifestant par la volonté de la promouvoir	Valeur politique (Holbrook, 1994)	Création d'emploi (Rouzaud, Augoula, 2008) Création d'emplois (Möller, 2006) Création d'emplois qualifiés du fait de l'acquisition obligatoire de connaissances particulières (Möller, 2006) Création d'emploi (Tarillon, Grazzini, Boissin, 2000) Création d'emploi (Guieu, Chanut Guieu, 2011) Augmentation de l'effectif (Guieu, Chanut Guieu, 2011)
47) Perfomance	Exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque	Valeur performance (Palmroth, 1991)	Sentiment de performance (Uy, Foo, Song, 2013) Acquisition de nouveaux clients (Cherif, Dubreuilles, 2009) Baisse des coûts et des délais (Cherif, Dubreuilles, 2009) Accélération de la rotation des stocks (Cherif, Dubreuilles, 2009) Prix de vente des produits inférieurs (Nasution, Mavondo, Matanda, Ndubisi, 2011) Performance organisationnelle (Jimnez-Jimenez, Sanz-Valle, 2011) Ouverture de nouveaux marchés (Amit, Zott, 2001) Réorganisation de l'entreprise (Amit, Zott, 2001)
48) Plaisir	Sentiment agréable de contentement	Valeur Jeu (Holbrook, 1994)	Apparition d'une vie personnelle faite de plaisirs (Rokeach, 1973) Apparition du plaisir pour soi même (Scwartz, 2006)
49) Productivité	Rapport entre le résultat d'une activité et les facteurs de production utilisés pour parvenir à cette production	Valeur performance (Palmroth, 1991)	Baisse des coûts et des délais (Cherif, Dubreuilles, 2009) Accélération de la rotation des stocks (Cherif, Dubreuilles, 2009) Prix de vente des produits inférieurs (Nasution, Mavondo, Matanda, Ndubisi, 2011)
50) Progrès	Fait d'aller vers un degré supérieur, de s'étendre, de s'accroître par étapes	Valeur satisfaction (Day, 2002)	Dépôt d'un brevet (Maine, Lubik, Garnsey, 2012) Augmentation des parts de marché (Cherif, Dubreuilles, 2009) Maîtrise de l'innovation (Cherif, Dubreuilles, 2009) Maîtrise de l'outil de production (Cherif, Dubreuilles, 2009) Utilisation de l'outil de production (Cherif, Dubreuilles, 2009) Augmentation du chiffre d'affaire par salarié (Cherif, Dubreuilles, 2009) Avantage technologique sur la concurrence (Matthyssens, Vandenbempt, Berghman, 2006) Ouverture de nouveaux marchés (Amit, Zott, 2001) Découverte de nouvelles méthodes de production (Amit, Zott, 2001) Découverte de nouvelles sources d'approvisionnement (Amit, Zott, 2001) Renforcement du partenariat sur le long terme avec l'inventeur (Amit, Zott, 2001) Augmentation du chiffre d'affaire (Tarillon, Grazzini, Boissin, 2000) Acquisition de connaissances pragmatiques (Uy, Foo, Song, 2013) Augmentation des ventes (Guieu, Chanut Guieu, 2011) Augmentation du total bilan (Guieu, Chanut Guieu, 2011)

51) Prospérité	Etat de ce qui est favorable sur le plan économique	Valeur durabilité (Palmroth, 1991)	Augmentation des parts de marché (Cherif, Dubreuilles, 2009) Augmentation de la rentabilité (Cherif, Dubreuilles, 2009) Augmentation du chiffre d'affaire par salarié (Cherif, Dubreuilles, 2009) Ouverture de nouveaux marchés (Amit, Zott, 2001) Augmentation du chiffre d'affaire (Tarillon, Grazzini, Boissin, 2000) Augmentation des ventes (Guieu, Chanut Guieu, 2011) Augmentation du total bilan (Guieu, Chanut Guieu, 2011) Amélioration du quotidien d'un point de vue financier (Rokeach, 1973)
52) Respect	Sentiment de considération envers quelqu'un ou une organisation	Valeur estime (Holbrook, 1994)	Apparition de valeurs morales (Coster, 2009) Apparition du sentiment de respect de la part des autres (Kahle, 1983) Apparition du sentiment du respect de sa propre personne (Kahle, 1983) Apparition du sentiment de respect de ses engagements (Scwartz, 2006)
53) Réussite	Action qui connaît le succès	Valeur efficacité (Holbrook, 1994)	Acquisition de nouveaux clients (Cherif, Dubreuilles, 2009) Maîtrise de l'outil de production (Cherif, Dubreuilles, 2009) Utilisation de l'outil de production (Cherif, Dubreuilles, 2009) Avantage technologique sur la concurrence (Matthyssens, Vandenbempt, Berghman, 2006) Ouverture de nouveaux marchés (Amit, Zott, 2001) Découverte de nouvelles méthodes de production (Amit, Zott, 2001) Découverte de nouvelles sources d'approvisionnement (Amit, Zott, 2001) Acquisition de connaissances pragmatiques (Uy, Foo, Song, 2013) Apparition du sentiment de bien être (Akgün, Keskin, Byrne, 2009) Exploitation efficace des ressources internes (Möller, 2006) Amélioration du processus de production (Möller, 2006) Satisfaction d'avoir un fournisseur ayant des compétences accrues (Möller, 2006) Satisfaction de conseiller les clients (Gensollen, 1999) Satisfaction de conseiller les fournisseurs d'un point de vue marketing (Gensollen, 1999) Réussite personnelle par acquisition de nouvelles compétences (Schwartz, 2006) Sentiment de réussite (Uy, Foo, Song, 2013)
54) Richesse	Caractère de ce qui renferme ou peut produire quelque chose en abondance	Valeur bénéfice (Woodruff, 1997)	Augmentation du chiffre d'affaire (Tarillon, Grazzini, Boissin, 2000)

55) Rigueur	Caractère de quelque chose qui se distingue par une précision parfaite	Valeur qualité (Day, 2002)	Maîtrise de l'outil de production (Cherif, Dubreuilles, 2009) Utilisation de l'outil de production (Cherif, Dubreuilles, 2009) Avantage technologique sur la concurrence (Matthyssens, Vandenbempt, Berghman, 2006) Découverte de nouvelles méthodes de production (Amit, Zott, 2001) Découverte de nouvelles sources d'approvisionnement (Amit, Zott, 2001) Acquisition de connaissances pragmatiques (Uy, Foo, Song, 2013)
56) Sécurité	Situation de quelqu'un qui se sent à l'abri du danger	Valeur sécurité (Palmroth, 1991)	Apparition du sentiment de sécurité (Kahle, 1983) Apparition d'un sentiment de sécurité (Schwartz, 2006)
57) Statut social	Position par rapport à la société	Valeur sociale (Sheth, Jagdish, *et alii.*, 1991)	Gain d'un statut social reconnu (Rokeach, 1973) Apparition d'un statut social prestigieux permettant une certaine domination sur les autres (Schwartz, 2006)
58) Technicité	Caractère d'avance technologique de quelque chose	Valeur fonctionnelle (Sheth, Jagdish, *et alii.*, 1991)	Renforcement de la qualité des produits (Cherif, Dubreuilles, 2009) Avantage technologique sur la concurrence (Matthyssens, Vandenbempt, Berghman, 2006) Découverte de nouvelles méthodes de production (Amit, Zott, 2001)
59) Tolérance	Aptitude de quelqu'un qui admet chez les autres une pensée différente	Valeur émotionnelle (Sheth, Jagdish, *et alii.*, 1991)	Apparition de valeurs morales (Coster, 2009)
60) Travail	Activité professionnelle régulière et rémunérée	Valeur durabilité (Palmroth, 1991)	Création d'emploi (Rouzaud, Augoula, 2008) Création d'emploi (Möller, 2006) Création d'emploi (Tarillon, Grazzini, Boissin, 2000) Création d'emploi (Guieu, Chanut Guieu, 2011) Création d'emplois qualifiés du fait de l'acquisition obligatoire de connaissances particulières (Möller, 2006) Création d'emploi (Burger-Helmchen, 2008) Augmentation de l'effectif (Guieu, Chanut Guieu, 2011)

Conclusion de la première partie

L'ambition de cette première partie était de faire un état de l'art de ce que la littérature en Sciences de Gestion a pu écrire sur l'objet de notre thèse. Nous avons, au travers des chapitres abordés, une vision plus réaliste de la connaissance à ce jour. Les thèmes retenus ont été la caractérisation d'une Start-Up, son management stratégique et l'innovation, la création de valeurs. Nous pouvons nous demander en guise de conclusion de notre première partie ce que sont réellement ces trois thèmes abordés.

Qu'est-ce qu'une Start-Up ?

Notre travail portant exclusivement sur les entreprises nouvelles et innovantes, nous pensons que la caractérisation de celles-ci passe par, non seulement, la définition pragmatique au sens administratif du terme mais aussi et surtout par ses contours. Au final, nous notons qu'une Start-Up est d'abord créée par une personne d'exception (référence à la gestion des talents) qui est un stratège visionnaire, ou un stratège technique qui aura besoin de s'entourer d'un manager. Le stratège devra utiliser les mécanismes de la finance et de la fiscalité pour obtenir un développement de sa vision du monde, tout en prenant conscience des changements organisationnels que son innovation va créer (par exemple en externalisant son propre programme de R&D). Une Start-Up est une organisation qui respecte ces critères majeurs.

Qu'est-ce que le management stratégique ?

Nous avons pu évoquer de manière assez précise le parallèle entre les stratégies historiques, dites de processus, et les stratégies contemporaines dites de pratiques. Le schéma n°13 proposé nous semble être une représentation pertinente puisqu'il tend non pas à éloigner les deux catégories de management stratégiques mais plutôt à les relier, en y rajoutant le facteur temps. Considérant, et selon les écrits d'Heidegger, que si l'être est disposé à réagir sur le moment (stratégie *as practice*) ce n'est que parce qu'il est conditionné à le faire grâce à ses réflexions passées de plans d'action potentiels (stratégie processuelle). Les stratégies d'innovation (issues de l'une ou l'autre des deux théories ci-dessus) doivent respecter des principes fondamentaux de management : financer son propre programme de R&D par une première activité stable (et de manière séparée des autres activités), fabriquer uniquement

ce que la structure peut en termes de ressources et compétences, ou encore positionner ses produits ou services sur un marché de niche libre de concurrence. L'innovation, dont la matérialisation est le dépôt d'un brevet, se créera inévitablement dès lors. Le management stratégique est donc la démarche intellectuelle et d'actions qui catalyse ce processus.

Qu'est-ce que la création de valeur(s) ?

La littérature fait la distinction entre la valeur actionnariale, où les écrits ne manquent pas, et la valeur partenariale, qui, bien que largement évoquée, laisse apparaître peu de caractérisation. Nous nous intéressons particulièrement à cette valeur cachée (immatérielle) que révèle l'innovation. C'est pourquoi nous avons créé des catégories de valeurs (ou plus justement de sentiments de valeurs) au travers de la littérature, pour ensuite les confronter aux valeurs perçues. Ceci permettant de corréler des mots avec nos sentiments. Nous avons retenu soixante valeurs finales en lien avec notre revue de littérature : l'aisance, l'altruisme, l'aptitude d'écoute, l'aptitude sociale, l'aptitude technique, l'assurance, l'audace, l'autorité, le bonheur, la capacité d'initiative, la collaboration, la communauté, la compétence, la conformité, la connaissance, la contribution, la dignité, le discernement, la droiture, l'efficacité commerciale, l'efficacité financière, l'efficacité sociale, l'efficacité technique, l'égalité, l'enthousiasme, l'excellence, l'extase, la fidélité, la gaîté, l'harmonie, la hiérarchie, l'honnêteté, l'humilité, l'ingéniosité, l'intelligence, la joie de vivre, la liberté, la maîtrise, le mérite, la moralité, la nation, la notoriété, l'organisation, l'originalité, le partage, le patriotisme, la performance, le plaisir, la productivité, le progrès, la prospérité, le respect, la réussite, la richesse, la rigueur, la sécurité, le statut social, la technicité, la tolérance, le travail. Il nous apparaît comme essentiel de mentionner le caractère subjectif de nos choix puisqu'une donnée peut être définie comme « une représentation qui permet de maintenir une correspondance bidirectionnelle entre une réalité empirique et un système symbolique » (Stablein, 1996, p. 514). Cette notion de symbolique est très présente au sein même des études de la Word Value Survey[68], et particulièrement dans les études de ses chercheurs sur le sujet des valeurs des français, où il est clairement mentionné qu'il n'existe pas de système de valeurs qui fasse l'unanimité : « Cette démarche suppose qu'on pense pouvoir disposer d'une grille de valeurs *a priori*…., malheureusement il n'existe guère de grille qui fasse

68 www.worldvaluessurvey.org

l'unanimité » (Bréchon, 2003, p. 286). L'appréciation du système de valeurs retenu comporte donc une part importante de subjectivité, allant même jusqu'à exposer le fait que chacun des chercheurs impliqués dans les écrits de la World Value Survey ont sélectionné selon leurs propres croyances les valeurs qu'ils ont voulu étudier. En l'occurrence, dans l'étude française, il s'agit de quatre thèmes (la famille et les relations, le travail, la politique, la religion et la morale), qui sont de simples postulats de départ, sans autres explications que d'avoir été choisis arbitrairement et sans méthode. Nous avançons dans notre thèse une étude sur un système de soixante valeurs vulgarisées provenant d'une correspondance entre notre revue de littérature au sens large et les valeurs perçues que nous suggère le Marketing.

Les éléments relatés dans ces chapitres sont le socle de notre travail empirique à venir en ce que nous allons pouvoir confronter les éléments avancés à nos constatations terrain, puis les enrichir. La réponse à la problématique et aux questions de recherche ci-après sera donc dès lors possible.

La problématique posée étant : **par quel modèle de management stratégique une Start-Up innovante peut-elle induire une valorisation de ses parties prenantes ?**

Pour y parvenir, nous proposons de répondre aux trois questions de recherche suivantes :

1. Quelles sont les valeurs potentiellement créées au sein des parties prenantes d'une Start-Up innovante ?
2. Pour quelle typologie de parties prenantes une Start-Up innovante peut-elle créer des valeurs ?
3. Quel modèle de management stratégique peut permettre à une Start-Up innovante de créer des valeurs auprès de ses partenaires ?

DEUXIEME PARTIE

LE TERRAIN

Introduction de la deuxième partie

La première partie de notre manuscrit a donc permis la caractérisation d'une Start-Up, de décrire les modèles de management stratégique au regard des nouveaux comportements des entrepreneurs et de l'innovation, et enfin de qualifier clairement le terme création de valeur. Á partir de ce cadre théorique élaboré, notre deuxième partie visera dès lors à concevoir, mettre en œuvre, et analyser notre recherche. Le chercheur se devant de coordonner sa vision de l'ontologie avec la posture épistémologique pour adopter la méthodologie adéquate à sa recherche, en vue d'obtenir des résultats valides. Les fondements épistémologiques permettent une interrogation sur la nature et le but de la recherche, pour au final définir un objet de recherche. La manière de traiter l'objet pourra revêtir soit la forme d'un test de théories existantes, soit la construction d'un projet de théorie en fonction des observations faites et visant à faire des propositions. Pour arriver à ses fins, le chercheur peut utiliser soit des méthodes d'analyses quantitatives, soit qualitatives, soit mélanger les deux. La mise en œuvre du plan de recherche consistant en la traduction des concepts théoriques afin de pouvoir étudier ce qui est observé, au travers de la phase de collecte des informations terrain. Enfin, il s'agira donc d'analyser les résultats obtenus pour soit tester une théorie soit formuler des propositions de recherche au travers de modèles, fruits des observations.

Dans cette partie empirique, nous proposerons dans le chapitre premier notre démarche de recherche visant à expliquer notre positionnement épistémologique et notre méthodologie ; le chapitre second sera l'exposition de notre étude de cas ; et le troisième chapitre sera consacré aux analyses et résultats.

Enfin, nous conclurons la deuxième partie par une synthèse présentant les principaux apports théoriques, managériaux et méthodologiques, ainsi que les limites de notre recherche.

Chapitre Premier

Démarche de recherche

1) Le positionnement épistémologique

Il nous paraît opportun de présenter notre positionnement de chercheur au regard de notre objet de recherche. A partir de là, la définition de la méthodologie à mettre en place sera possible.

1.1) Les fondements épistémologiques de la recherche

L'épistémologie a pour objet l'étude de sciences, définit par Bateson (1972) comme une sorte de zone dans lequel le chercheur est enfermé. L'épistémologie peut se définir comme une science des sciences où tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde (Thiétart, 2007) et qui permet de contrôler la démarche de recherche.

Thiétart propose une réflexion au chercheur dans l'idée d'asseoir la propre légitimité de ses énoncés au travers de trois questions :

- Quelle est la nature de la connaissance produite, reflète-t-elle une réalité existante, est-elle une interprétation de la réalité, ou est-elle une construction de la réalité ?
- Comment cette connaissance est-elle engendrée, quel en est le chemin ?
- Quelle est la valeur réelle de la connaissance produite ?

Répondre à ces questions est fondamental dans le processus de recherche, les trois grands paradigmes en Sciences de Gestion doivent l'orienter : le positivisme, l'interprétativisme, le constructivisme.

Tableau 20

Les différents paradigmes

	Les paradigmes		
Les questions épistémologiques	**Le positivisme**	**L'interprétativisme**	**Le constructivisme**
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre au projet	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte ou n'existe pas	
La nature de la "réalité"	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte Recherche formulée en terme de "pour quelles causes …"	L'interprétation Recherche formulée en terme de "pour quelles motivations des acteurs…"	La construction Recherche formulée en terme de "pour quelles finalités…"
Le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ?	Vérifiabilité	Idiographie	Adéquation
	Confirmabilité	Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Enseignabilité
Les critères de validité	Réfutabilité		

Source : Thiétart, R-A (2007, p.14)

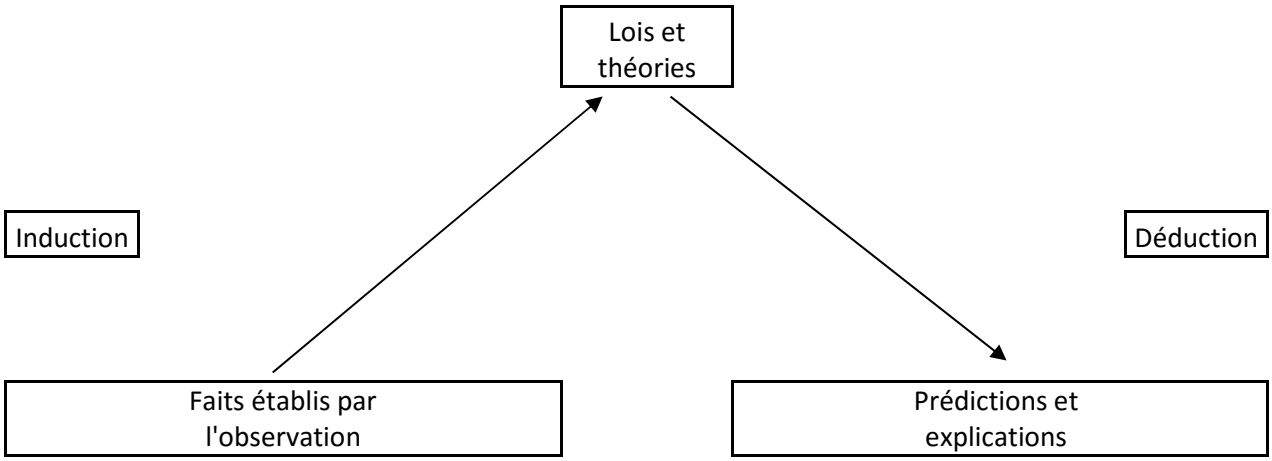
Il existe 3 positionnements épistémologiques possibles que le chercheur peut adopter (Martinet, 1990). Cette réflexion sur la méthode à employer doit conduire le chercheur à des démarches de recherche et à une connaissance produite particulière selon la posture. Les théories positivistes précisent qu'il existe des lois qu'il suffit de découvrir. En Sciences de Gestion, depuis plus de cent ans, c'est l'épistémologie positiviste qui est la plus répandue (Le Moigne, 1990). Le principe d'objectivité étant défini par Popper (1985) où la connaissance est totalement indépendante de la prétention de quiconque à avoir cette même connaissance : elle est aussi indépendante de la croyance ou de la disposition à l'assentiment de qui que ce soit. Pour les positivistes, la réalité est comme un univers câblé (Le moigne, 1979) dont il s'agit d'en découvrir le plan de câblage (Martinet, 1990), la réalité existant de toute façon et indépendamment de l'observateur qui est donc censé la découvrir. Choisir ce paradigme positiviste c'est considérer que le monde social existe de façon extérieure (Usunier, 1993), c'est-à-dire que le chercheur est extérieur par rapport à la situation observée : il doit être extérieur pendant la genèse des faits. Thiétart nous explique qu'il y a trois critères permettant de distinguer clairement les connaissances : la vérifiabilité (vérifier empiriquement), la confirmabilité (il faut une preuve), et la réfutabilité (nous ne pouvons affirmer qu'une théorie

est vraie mais nous pouvons en revanche affirmer qu'une théorie n'est pas vraie). En revanche, dans les paradigmes dits rivaux (interprétativiste et constructiviste) le statut de la réalité est plus précaire, car l'hypothèse d'une réalité en soi n'est ni rejetée ni acceptée. Il s'agit ici de ne pas avoir de connaissance objective de la réalité, mais imaginer un postulat qui consiste à se représenter la réalité ou se la construire. Ainsi les interprétativistes et les constructivistes se laissent guider par leur finalité pour construire leur réalité. Nous trouvons pour résumer la théorie positiviste avec une démarche de recherche qui va découvrir des lois qui s'imposent aux acteurs, alors que la théorie interprétativiste va chercher à comprendre la formulation même de la loi par les observations des mécanismes sociaux : il ne s'agit pas d'expliquer la réalité mais de la comprendre au travers des interprétations des acteurs. Enfin, nous comprenons que la théorie constructiviste va contribuer à construire avec les acteurs la réalité sociale en soi.

Notons donc aussi qu'en lien avec ces différents types de paradigmes il existe aussi deux types de raisonnements : le raisonnement inductif et le raisonnement déductif.

Schéma 15

Les types de raisonnements



Source : Thiétart, R-A (2007, p.14)

La déduction permet de démontrer les faits, qui se caractérisent par une vérification d'hypothèses qui en cas de non réfutation deviendront des conclusions fermes (Popper, 1985). L'induction, quant à elle, proposera en partant d'un cas particulier un modèle général

issu d'observations ; ce qui revient en quelque sorte à générer des lois qui proviennent du terrain.

1.2) L'orientation interprétativiste de notre projet

Le positionnement qui s'impose à nous naturellement est interprétativiste avec une démarche inductive, car notre projet de recherche vise à comprendre par observations un mécanisme de création de valeurs au sein d'une organisation donnée. En effet, si nous nous intéressons à la nature de la connaissance produite nous constatons que l'objet (la réalité observée) est totalement dépendante du sujet qui l'observe et de ses interprétations, le monde étant fait de possibilités diverses et variées. La compréhension de la connaissance engendrée se formulera en termes de motivations des acteurs. La valeur de la connaissance produite et la validité de cette connaissance étant de type idiographique et empathique. Les recherches de type idiographique s'intéressent à des évènements singuliers en opposition aux phénomènes connus et répétés. Si nous étudions un phénomène en situation réelle, nous sommes dans le cas d'une recherche idiographique. Le chercheur dans ce contexte terrain devra travailler non seulement sur les faits, mais aussi par empathie sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs. La définition de l'objet nécessite dès lors une immersion dans le phénomène étudié avec une observation plus ou moins participante. La compréhension du phénomène étant le résultat de cette immersion et des observations associées. Notre étude cherchant à comprendre le phénomène de création de valeurs au sein des Start-Up, le positionnement choisi correspond parfaitement à notre projet et démarche de recherche. Néanmoins, il nous faut encore choisir encore une stratégie d'accès au réel (Wacheux, 1996) qui correspondra à notre objectif de recherche. L'auteur propose trois critères de sélection qui peuvent être pris en compte pour déterminer la bonne démarche : la problématique, l'accès au terrain, la capacité du chercheur. Il s'agira de compiler ces items de la façon la plus opérationnelle pour réussir le projet. Wacheux nous donne aussi des alternatives de choix en ce qui concerne la méthode qualitative pour obtenir une applicabilité potentielle :

- La méthode par étude de cas : explorer, engendrer des hypothèses, capacité du chercheur de se distancer lors de l'analyse : cette méthode est applicable à notre objectif de recherche.

- La méthode comparative : repérer les déterminants locaux et globaux de l'objet, signification semblable des faits dans différents contextes. Notre projet de recherche pourra, une fois les premiers éléments de réponses apportés, se porter sur des études comparatives. L'accès au terrain étant toutefois assez difficile en l'espèce, et devra plutôt être réservé à une équipe entière de recherche. Cette méthode est inapplicable.
- La méthode expérimentale : causalisme, capacité de manipuler des variables et de reproduction de l'expérience. Notre projet ne comporte pas de variables à manipuler, donc la méthode est inapplicable.
- Le scénario et la simulation : comprendre les mobiles de l'action et les représenter, possibilité de modéliser des situations complexes et les réduire à des déterminants généraux. Ce projet étant trop éloigné de notre objectif pratique de recherche, la méthode est inapplicable.
- La recherche action : étudier les changements provoqués, capacités du chercheur à enregistrer et à analyser en temps réel. Notre projet ne vise pas à étudier les changements organisationnels, mais à constater des mécanismes. Inapplicable.
- La méthode biographique : compréhension de l'environnement social, déterminants du comportement, capacité de l'acteur à se raconter. Notre projet visant à étudier un comportement de l'organisation et non d'un acteur, la méthode est inapplicable.
- Phénoménologie : Introspection de l'expérience personnelle, capacité de distance avec le vécu. Nous étudions l'organisation et non un acteur, la méthode est donc inapplicable.
- Innovation méthodologique : logique de la découverte, capacité d'innovation et de construction théorique. Notre projet de recherche ayant un accès direct à la réalité, la méthode est inapplicable.

Nous constatons que la stratégie d'accès au réel la plus adaptée en ce qui nous concerne est l'étude de cas. Ainsi, nous pouvons aborder les réponses aux trois questions de Thiétart :

- Quelle est la nature de la connaissance produite, reflète-t-elle une réalité existante, est-elle une interprétation de la réalité, ou est-elle une construction de la réalité ? La nature de la connaissance produite reflète par observations une réalité existante qui jusqu'à ce jour n'a pas été mise en évidence.

- Comment cette connaissance est-elle engendrée ? Quel en est le chemin ? L'étude de cas nous permettra de mettre en évidence la découverte expliquée.
- Quelle est la valeur réelle de la connaissance produite ? Il s'agira de faits observés, issus du terrain directement, et interprétés. Nous sommes donc dans une démarche totalement inductive.

2) La Méthodologie

2.1) Les deux grandes options de recherche

Les différentes méthodologies de recherche établissent la façon dont les analyses doivent se faire, comment découvrir un phénomène et le décrypter. La question sous-jacente pour le chercheur consiste à se poser la question de savoir s'il va explorer ou tester un phénomène, les deux grandes options de recherche possibles. La principale différence pour Rispal (2002) concerne la vision de la réalité, associant le quantitatif à l'objectivité et le qualitatif à l'intuition. Le contexte a donc de l'importance pour le chercheur qualitatif, ce qui ne sera pas le cas pour le chercheur quantitatif qui cherche de la masse à découvrir une généralité. Jalby (2014) nous explique que l'analyse quantitative cherche à quantifier des données en utilisant les théories de la statistique. Elle se caractérise par une utilisation d'outils de mesure codifiables pour des traitements informatisés, par une représentativité des résultats obtenus, par un nombre important d'individus sélectionnés et suivant une méthode définie, et utilisant des sondages ou des observations via des questionnaires fermés.

Le tableau ci-après résume les deux modèles de recherche :

Tableau 21

Les modes de recherche

Principes de recherche quantitative	Principes de recherche qualitative
• L'explication • L'examen de la théorie • L'universalité • La causalité (Pourquoi ?) • L'objectivité • La réduction	• La compréhension (*verstehen*) • La génération de théorie • L'idiosyncrasie • L'interpénétration (comment/ quel objectif ?) • La subjectivité • L'analyse interprétative

Source : selon Rispal, M-H (2002)

L'approche qualitative exploratoire peut être présentée sous la forme de quatre postulats :

- Postulat 1 : elle doit être guidée par des considérations théoriques, par l'interaction théorie-terrain ;
- Postulat 2 : elle doit se concentrer sur une analyse des phénomènes contextualisés, par immersion du chercheur ;
- Postulat 3 : elle doit expliquer des processus ;
- Postulat 4 : la position du chercheur qui peut être à la fois sujet et objet doit être prise en compte.

Ces méthodes qualitatives représentent un mélange de rationalité et d'intuition dans lequel les expériences personnelles du chercheur sont souvent des évènements clés qui peuvent être interprétés et analysés comme des données (Van Maanen, 1979). Notre processus de recherche se caractérise par des évolutions itératives respectant les différentes étapes décrites par Thiétart : concevoir, mettre en œuvre, analyser, évaluer, diffuser.

Tableau 22

Descriptif du processus de recherche

Etapes	Contenu
Concevoir	Problématique et questions de recherche
Mettre en œuvre	Construction du design Lier concept et données Collecter les données, choisir l'échantillon Coder et traiter les données
Analyser Evaluer	Interpréter les résultats Apprécier leur validité
Diffuser	Document final Quelles contributions à la connaissance ? Implications théoriques et managériales Limites Voie de recherches possibles

Source : selon Thiétart, R-A (2007)

Ces évolutions itératives nous autorisent à penser que notre démarche respecte la méthodologie comparative exposée par Thiétart au regard de notre posture interprétativiste :

Tableau 23

Résumé de la méthodologie de recherche

	Approche interprétativiste	Etude qualitative de notre cas
Vision de la réalité	Phénoménologie du réel	Etude des faits par observations en profondeur
Relation sujet objet	Interaction/dépendance	Le sujet (le management stratégique de Start-Up innovantes et la création de valeurs) et l'objet (notre problématique) sont totalement dépendants
Objectif de la recherche	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions	Modélisation théorique du management stratégique d'une Start-Up innovante permettant la création de valeurs
Validité de la connaissance	Cohérence avec l'expérience du sujet	Le résultat provient du terrain directement, fruit d'observations en profondeur des mécanismes intrinsèques au fonctionnement de l'organisation étudiée
Origine de la connaissance	Empathie	Observations faites par compréhension du phénomène et des acteurs participants
Nature de l'objet de recherche	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Réalisation d'interview de la totalité des parties prenantes de l'organisation
Origine de l'objet de recherche	Immersion dans le phénomène étudié	Aucune caractérisation existante des valeurs créées par l'innovation, ni de modélisation du mécanisme de cette création de valeurs au sein d'une Start-Up
Position de l'objet dans le processus de recherche	Intérieure au processus de recherche. Se construit dans le processus de recherche	Mise en évidence d'une relation d'influence, de cause à effet

Source : selon Thiétart, R-A (2007)

Pour réaliser notre projet de recherche nous retenons une démarche qualitative au travers d'une étude de cas en profondeur.

2.2) Recourir à une étude de cas

La partie qualitative de notre travail s'appuie sur les recommandations de Yin (2003) qui explique qu'un travail de recherche basé sur une étude de cas pour comprendre des mécanismes contemporains est tout particulièrement recommandé. Nous allons donc baser le fondement méthodologique de notre étude sur le principe des *Case Studies* de l'auteur en étudiant en profondeur un cas de Start-Up innovante. Il est important de préciser divers éléments qui rendent pertinente l'étude par cas. Tout d'abord, il nous rappelle que selon Shavelson et Townes (2002) la méthode des études de cas est extrêmement pertinente lorsque la recherche porte sur une question descriptive pour évoquer ce qu'il s'est passé ou sur une question explicative pour évoquer comment et pourquoi s'est passé quelque chose. Yin nous propose ensuite trois étapes permettant de concevoir les études de cas : il s'agit, en premier lieu, de définir la cible, ensuite de savoir quelle est la pertinence d'étudier un cas unique ou plusieurs cas (et combien), et enfin d'écrire le protocole d'étude tout en ayant un objectif à atteindre. Notre projet s'inscrit dans la compréhension du phénomène de création de valeurs où le contexte de Start-Up est influent. Nous souhaitons comprendre ce phénomène de création pour essayer de le modéliser, cette démarche s'inscrivant dans le processus de recherche décrit par Thiétart.

Il est exact de penser que les principaux fondements de la méthode des cas ont vu de nombreux articles être écrits sur le sujet (Eisenhardt, 1989, Wacheux, 1996, Miles et Huberman, 2003), mais nous retenons tout particulièrement les écrits de Yin qui prétend que l'étude de cas est la plus adaptée des stratégies de recherche pour un évènement dit contemporain. Ce qui est le cas de notre projet.

Tableau 24

Les stratégies de recherche

	STRATEGIES DE RECHERCHE			
	Etude de cas	**Enquête**	**Expérimentation**	**Etude historique**
Question de recherche	Comment et pourquoi	Qui, quoi, où, combien, comment, pourquoi	Comment et pourquoi	Comment et pourquoi
Contrôle sur les variables d'attitude	NON	OUI	OUI	NON
Evènements contemporains	OUI	OUI	NON	NON

Source : selon Yin, R. (2003)

L'étude de cas n'est donc pas un choix méthodologique en tant que tel mais plutôt le choix d'un objet à étudier (Stake, 1994). Il est très adapté pour répondre à des questions liées à la création de processus où les problématiques commencent par « pourquoi ? » ou par « comment ? » Le principe étant d'explorer une situation en profondeur pour en comprendre l'essence et, dans le meilleur des cas, en conclure un modèle de management grâce à des causalités récursives. Etudier un cas est très approprié lorsque le problème est complexe, c'est-à-dire lorsqu'il y a multiplicité des variables (Wacheux, 1996) avec des facteurs très divers et très différents pouvant largement influencer l'évolution du terrain. Wacheux (1996) nous précise qu'il s'agit là d'une méthode qualitative d'accès au réel permettant la formulation d'une explication.

Nous devrons recourir à divers processus pour obtenir nos données : l'observation, la documentation ou l'entretien, et qui doivent tous converger vers le principe d'obtention de la chaîne de preuves (Miles et Huberman, 1991). Dans sa forme la plus soutenue, cette chaîne de preuve qualitative s'organise en une induction par énumération qui consiste à recueillir de nombreux faits qui vont tous se rallier pour former une démonstration logique. Collerette (1996) reprend cette idée en exposant la métaphore d'une technique particulière de cueillette et de traitement de l'information, qui chercherait à rendre compte du caractère complexe d'un phénomène concernant un système social. Le grand intérêt de l'étude de cas résidant dans la possibilité d'observer un grand nombre de facteurs qui peuvent interagir avec le

phénomène à étudier. La recherche qualitative avec pour support une étude de cas permet de faire émerger des significations des actes (Van de Ven, 1986) et sans la nécessité d'opérer une grille de lecture (Mucchielli, 1991).

Concernant notre étude de cas, nous avons recueilli des données de divers types :

- Les données observées a posteriori :
- Les comportements des parties prenantes : dans la discussion avec les parties prenantes nous avons pu remarquer les comportements, la façon d'exprimer leur point de vue, leur vision des choses eu égard à notre objet de recherche.
- Les cycles de management organisationnels formant la stratégie : la totalité des données écrites et orales recueillies nous ont permis d'analyser précisément les actes stratégiques du cas.
- Les données orales :
- Entretiens informels.
- Entretiens semi directifs, puis directifs.
- Entretiens téléphoniques.

  La totalité des parties prenantes ayant été sollicitée, cela représente cent onze entretiens utiles.
- Les données écrites :
- Les bilans de 2007 à 2012.
- Les plans stratégiques.
- La politique générale de propriété intellectuelle.
- Les articles de presse.

A posteriori, il s'agit donc de se poser les questions fondamentales (Stake, 2010) : que s'est-il passé ? comment cela est-il arrivé ? pour délimiter le processus permettant de répondre à la problématique. De manière plus lisible, l'étude de cas autorise une analyse processuelle en profondeur d'un mécanisme organisationnel qui peut s'opérer sur des décennies. Stake nous propose trois typologies d'études de cas :

- Instrumentale : étude faite sur la base d'une théorie générique.
- Intrinsèque : étude faite pour décrire, donner une explication et dans le meilleur des cas aboutir à une normalisation.

- Collective : étude réalisée à partir de cas multiples sous une forme instrumentale.

Nous allons donc procéder à une étude de cas dite intrinsèque qui nous permettra de :

a) Décrire la stratégie *as practice* de notre cible, puis ses évolutions cycliques.
b) Expliquer le phénomène de création de valeurs auprès des parties prenantes de notre cible en les nommant.
c) Normaliser le mécanisme qui relie les deux premières parties ci-dessus décrites dans une causalité récursive.

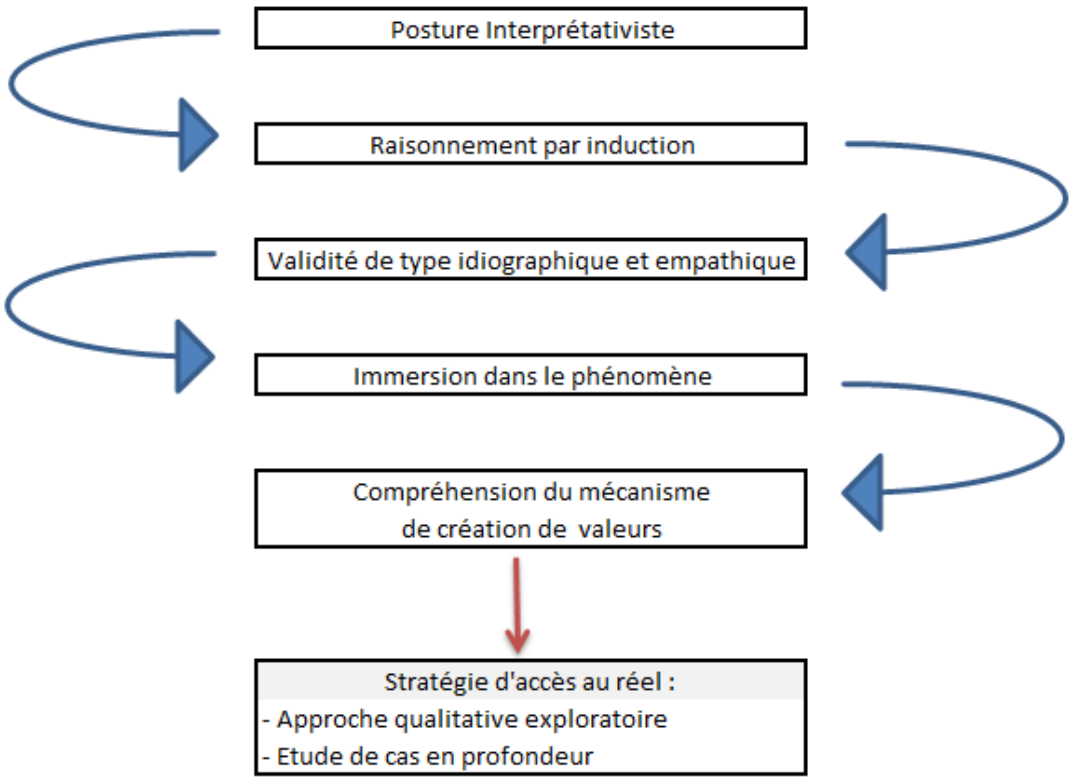
Conclusion du chapitre premier

Le premier chapitre nous a permis d'exposer notre démarche de recherche à travers l'épistémologie et la méthodologie générale.

Il est à retenir que nous optons pour une posture interprétativiste inductive, dont la méthodologie consiste en l'étude qualitative et exploratoire d'un cas intrinsèque. L'objectif étant de décrire le phénomène de création de valeurs dans le contexte particulier des Start-Up pour proposer une modélisation.

Tableau 25

Notre travail de recherche



Nous souhaitons ci-après expliquer dans le détail notre étude de cas en profondeur.

Chapitre second

Une étude de cas

1) Présentation du cas

Si Giordano (2003) préconise de présenter le cas de manière suffisamment claire et précise pour que le lecteur puisse comprendre facilement le travail du chercheur, Yin (2003) rajoute que le lecteur doit avoir le maximum de renseignements sur ledit cas afin de pouvoir appréhender le cheminement de la recherche, en partant de la mise en évidence de la problématique jusqu'aux résultats. Nous proposons donc ci-après une présentation du cas en question, de manière à ce que nos lecteurs aient une vue la plus élargie possible de la Start-Up, objet de notre étude. Le fait est que le rédacteur du manuscrit a aussi été le dirigeant fondateur de la société P2Mc entre 2006 et 2012. Evidemment, cette position a permis un accès au réel facilité puisque la totalité des éléments de comptabilité, et de manière générale à tout document de l'entreprise, ont été à la portée de l'étude. Ladite Start-Up a été créée en 2006 sous une forme indépendante et a été transformée début 2007 en société par actions, pour être au final obligée de cesser son activité en 2012 du fait non seulement d'impayés très importants mais aussi de l'indélicatesse d'un client majeur qui n'a pas honoré ses engagements contractuels. La société s'est fait voler son brevet par le mécanisme de la déviance du concept du *lead user* (Von Hippel, 1986)[69]. La société P2Mc est une Start-Up créée sous un actionnariat privé, et qui a vu le jour initialement dans le cadre d'une activité pure de conseil en stratégie pour le compte d'opérateurs télécom. Les revenus générés par cette activité ont permis de financer un programme de recherche scientifique sur le secteur du nettoyage bio, et en particulier en ce qui concerne le nettoyage des lignes d'eau des piscines. La société va vivre une mutation organisationnelle importante, la faisant passer d'une stratégie basée sur le service vers une stratégie de production de produits innovants. Le constat est donc fait rapidement que le nettoyage de cette ligne d'eau et des skimmers (limite entre air et eau où se déposent des saletés) s'avère particulièrement délicat, car une multitude

[69] Voir www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/05/7114-start-lead-user-attention-au-vol-de-brevet

de particules, micro-organismes, résidus organiques, dépôts calcaires ou autres, s'agglomèrent à ce niveau. De manière générale, la ligne d'eau d'une piscine (tout comme la ligne d'eau d'une embarcation nautique) est recouverte d'impuretés grasses qui sont difficiles à faire partir. De plus, les produits existants sur le marché sont hautement chimiques et se révèlent non seulement nocifs pour l'utilisateur qui doit prendre des mesures de protections particulières avant de les utiliser (notamment protection des mains et/ou des yeux), mais également pour l'environnement. Un programme de R&D a donc été entrepris dans le but de réaliser la formulation, en partenariat avec un laboratoire privé, d'un nouveau produit naturel pour répondre à ce marché et à ses nouvelles exigences en matière d'écologie. L'aboutissement a été la mise au point d'un produit de nettoyage innovant et caractérisé par le dépôt d'un brevet. Il y a deux grands axes d'utilisation du brevet déposé, avec en commun quelques arguments choc : issu d'un brevet, naturel & 100% biodégradable, non irritant pour la peau- testé sous contrôle médical-, de PH neutre, formulé au savon liquide de Marseille :

- Un produit de détergence de toutes surfaces lisses plastiques ou métalliques est adaptable par segment de marché avec à chaque fois des avantages concurrentiels importants :
    - · Nettoyage des lignes d'eau des piscines et des *skimmers*.
    - · Nettoyage de l'environnement lié au nautisme.
    - · Nettoyage de l'intérieur de maison.
    - · Nettoyage de l'environnement lié au caravaning.
    - · Nettoyage segment automobile.
    - · Nettoyage segment industries du naval et de l'aéronautique.
    - · Nettoyage de l'environnement cuisines professionnelles
- Un produit naturel d'hygiène des mains.

Un brevet français a été déposé le 2 Juin 2008, publié en 2009 par l'INPI, et délivré officiellement le 03 Décembre 2010. La commercialisation a commencé en 2010 sur un premier segment test : la piscine. La société P2Mc a pu financer son important programme de R&D grâce à sa première activité : le conseil. Les revenus provenant de ce DAS ont donc permis de garder une indépendance financière tout au long du programme de mise au point. Cette stratégie de rupture et de changement organisationnel a permis à cette Start-Up de ne pas faire appel à des partenaires financiers avant la mise au point technique. L'idée consistant à donc faire financer un DAS par un autre. Par ailleurs, nous pouvons constater aussi que le schéma organisationnel mis en place par la société vise à externaliser la totalité des cycles

amont et aval de la suite de production. L'idée étant de ne pas figer du capital dans l'outil de production, pour créer un processus totalement externe. En annexes[70] sont portés certains éléments complémentaires pour la bonne compréhension par le lecteur de la vie de l'entreprise tout en lui permettant de trouver certaines justifications aux résultats que nous exposerons plus en avant. Notons aussi que le paragraphe 3.1 expose ci-après plus en détail le cas au regard de notre revue de littérature.

2) Méthodologie générale appliquée

Sont présentées dans cette section les différentes étapes de notre recherche.

2.1) La phase exploratoire

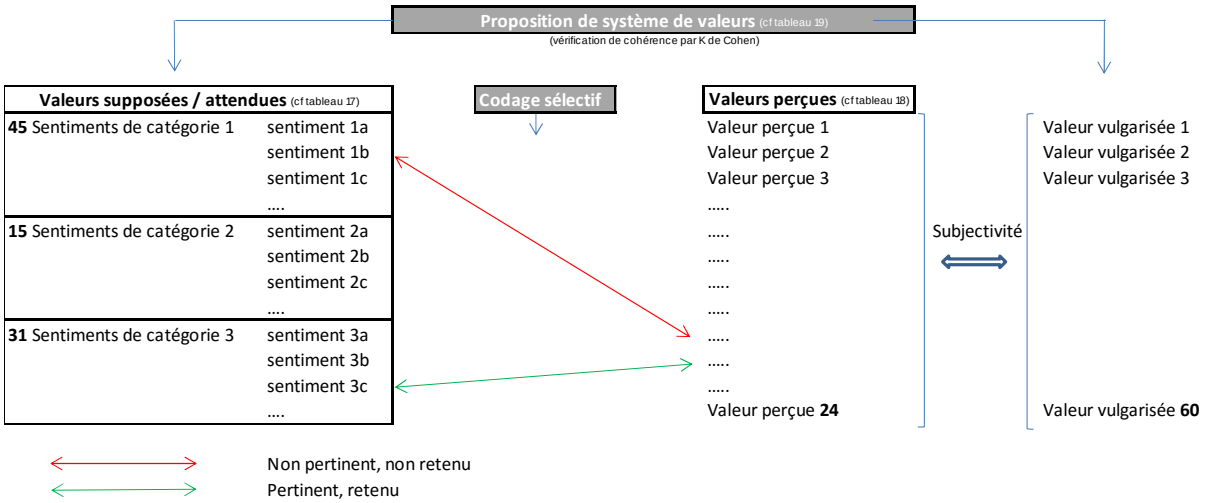
Le sujet que nous abordons au travers de notre travail de recherche est nouveau en Sciences de Gestion, en ce qu'il contient non seulement une caractérisation des valeurs produites par l'innovation mais aussi parce que nous souhaitons expliquer le mécanisme de management stratégique qu'une Start-Up pourrait adopter pour produire ces dites valeurs caractérisées. Nous avons constaté dans la revue de littérature que le terme valeurs n'était quasiment jamais

[70] Les **annexes 2 à 6** exposent les comptes de résultats de la Start-Up entre 2007 et 2012, qui démontrent : l'absence de valeur actionnariale dès que le programme de R&D a démarré, alors qu'auparavant cette valeur était présente. Mais aussi la mise à l'actif du brevet dès que délivré par l'INPI, pour le montant du coût de sa propre R&D. Augmentant mécaniquement les fonds propres. En **annexe 7** est exposée la confirmation comptable de la mise à l'actif du brevet avec le détail de la ligne comptable (ligne 20500000). En **annexe 8** est exposé l'entrée en prêt participatif (transformable en obligations convertibles) d'un acteur du capital amorçage. Ce partenariat a été possible dès lors que le programme de R&D a été terminé, afin de financer l'augmentation du besoin en fond de roulement. Ce premier partenariat permet le début du processus de levée de fond auprès du réseau de *private equity*. En **annexe 9** est exposé le *business plan* stratégique de la Start-Up. Le document nous apporte le détail de l'activité de l'entreprise, de son programme de R&D ayant abouti au dépôt d'un brevet, et de son plan de développement chiffré. En **annexe 10** est exposée la délivrance du titre de propriété intellectuelle. Le document formalise un point central de notre projet de recherche : le brevet. En **annexe 11** est exposé le contrat de licence du brevet et enregistrement à l'INPI. Le document expose un des axes de développement d'une organisation détentrice d'un titre de propriété intellectuelle et formant une source de revenu stabilisatrice : la mise en concession du titre auprès d'un industriel tiers. En **annexe 12** est exposé un extrait d'une *interview* radio du dirigeant fondateur, en 2010. Le document expose par les mots du dirigeant la stratégie de l'organisation, en référence au parallèle à faire entre les stratégies processuelles et les stratégies *as practice*. La non intentionnalité de la création de valeurs partenariales y est avouée : le dirigeant souhaite créer de la valeur actionnariale. L'annexe illustre aussi le concept de *Lead User* de Von Hippel (1986). En **annexe 13** sont exposés divers articles de presse sur l'innovation, démontrant le savoir-faire de l'entreprise.

relié à des notions concrètes mais plutôt à des sentiments de valorisation. Nous avons utilisé à des fins de construction de la représentation de la réalité observée une traduction par codage sélectif. Nous avons opéré une conversion de ces sentiments de valorisation en valeurs vulgarisées (Thiétart, 2007, p. 182)[71] provenant de la notion de valeurs perçues (proposées par le marketing).

Tableau 26

Méthodologie du codage sélectif



Pour chaque sentiment de valorisation, la proposition de correspondance a été effectuée avec deux types de jugements possibles :

- Pertinent, retenu.
- Non pertinent, non retenu.

Le résultat de ce travail constitue le tableau 19 (p. 119) de notre thèse. Après avoir donc établi une liste des sentiments de valorisation issus purement de la littérature, nous les avons traduits dans une relation de correspondance avec les valeurs perçues, pour une compréhension au final subjective et vulgarisée de notre échantillon de valeurs. Puis nous avons emprunté le chemin interprétativiste de la construction d'un modèle grâce à la démarche causale (Le Moigne, 1995), ce qui nous a permis de trouver les déterminants dans

[71] « Méthode visant à établir une catégorie centrale à partir de laquelle on cherche à relier l'ensemble des propriétés de toutes les autres catégories découvertes précédemment ». Voir tableau 19.

la recherche de la cause des évènements[72]. Si le chercheur interprétativiste soutient que la réalité permet de générer une connaissance nouvelle, il n'en reste pas moins vrai qu'il cherche aussi et surtout à trouver les liens qui unissent ces faits observés pour justifier le chemin de la connaissance produite. Ayant l'objectif d'étudier les possibles liens entre création de valeurs et innovation en milieu Start-Up, nous avons exploré les liens entre les divers aspects du management stratégique, l'innovation, et la création des valeurs.

Notre étude de la littérature nous a permis d'effectuer les constats suivants :

- Constat premier : la quasi-totalité des écrits en Sciences de Gestion ne qualifie pas avec précision le mot valeurs, se contentant de décrire des sentiments valorisant plutôt. Ces sentiments n'étant pas clairement définis la plupart du temps.

- Constat deuxième : ayant effectué un balayage très large des divers écrits, nous avons constaté que les auteurs pouvaient qualifier ces sentiments en trois catégories :
  - Les sentiments valorisants supposés être créés par l'innovation.
  - Les sentiments valorisants supposés être créés par l'entreprise.
  - Les sentiments valorisants attendus par l'être humain.

- Constat troisième : nous avons emprunté la notion de valeur perçue au Marketing pour faire correspondre nos sentiments de valeurs à des mots vulgarisés permettant notre étude terrain.

- Constat quatrième : en relevant les différents éléments possibles du management stratégique, nous avons délimité les contours de la stratégie en environnement Start-Up.

[72] Nous évoquerons plus en avant la création d'un modèle d'influence plutôt que causal, même si la démarche employée est identique. Nous pensons nécessaire de reproduire notre démarche de recherche sur un grand nombre de cas avant d'affirmer une causalité.

- Constat cinquième : en comprenant les divers mécanismes de management stratégique en environnement Start-Up, nous avons pu avoir une vision d'ensemble de la *strategy as process versus* la *strategy as practice*.

En résumé, lors de cette phase exploratoire, nous avons pu nous assurer de l'intérêt de notre projet de recherche et donc conforter notre problématique :

a. Aucune recherche à notre connaissance n'avait jamais été produite visant à qualifier avec précision le système de valeurs provoqué par l'innovation.
b. Aucune recherche à notre connaissance n'avait jamais été produite visant à décrire auparavant une vision d'ensemble et corrélée des deux grands principes de management stratégiques, en environnement Start-Up.
c. Aucune recherche à notre connaissance n'avait jamais été produite visant à relier le mécanisme de management stratégique d'une Start-Up innovante à la création de valeurs.

2.2) L'étude d'un cas unique en profondeur

Les trois critères pour Giordano (2003) qui permettent de finaliser le choix des cas de l'échantillon sont : la problématique, l'accessibilité des données, et l'objectif du chercheur. Nous sommes donc confortés dans le choix de l'étude d'un cas unique qui suit ces trois critères :

- La problématique : le cas choisi peut y répondre en ce que la société cible est une Start-Up innovante.
- L'accessibilité des données : l'accès à toutes les données est possible facilement.
- L'objectif du chercheur : il s'agit d'établir non seulement une liste des valeurs créées par l'innovation, mais aussi de lier cette liste au modèle de management stratégique de ladite Start-up. Le cas unique permet aussi la réalisation de l'étude.

Aussi, le fait même que cette liste de valeurs créées par l'innovation ne soit pas encore à ce jour révélée clairement est à considérer comme une non-accessibilité à la communauté scientifique (Yin, 2003), ce qui rend légitime l'étude d'un cas. L'objectif poursuivi étant clair et

effectué dans le cadre d'une étude qualitative, nous choisissons un échantillon de taille un, particularité des recherches qualitatives.

2.3) Le recueil des données

Afin d'augmenter la validité du construit, nous avons recueilli les données de sources diverses, et selon les recommandations de Yin :

- Les entretiens.
- La documentation.
- Les documents d'archives.
- L'observation directe.
- L'observation participante.
- Les artefacts physiques et culturels.

La position du chercheur (étude faite a postériori des faits) étant aussi celle de dirigeant de la Start-Up sur la période étudiée du cas[73], nous avons eu accès facilement à ces six sources de données. L'entretien a été l'instrument principal du recueil des données. Pour Yin (2003), cette phase d'entretien est la plus importante dans la réalisation d'une étude de cas car elle constitue l'essence même de l'analyse en profondeur, ramenant le chercheur au plus près de sa problématique. L'entretien permettant une meilleure compréhension des faits qui se sont produits par la verbalisation issue de l'interlocuteur interviewé. Cette enquête par entretiens permet donc de modéliser les processus et visualiser comment se sont formés les évènements. Les entretiens sont regroupés sous deux formes possibles (Thiétart, 2007) : l'entretien de groupe, qui consiste à réunir différents sujets autour d'un ou de plusieurs animateurs, et l'entretien individuel. Ce dernier pouvant prendre trois formes possibles (Usunier, 1993) :

- L'entretien non directif, où le thème est présenté à son interlocuteur en lui demandant de commenter.
- L'entretien directif, où le thème est présenté à son interlocuteur sous forme de questions qui correspondent à la problématique de recherche directement. La pratique du discours qualitatif est donc un axe important car les interlocuteurs doivent

73 De 2007 à 2012.

se placer immédiatement dans le contexte prédéfini par le chercheur. Cette méthode est utilisée (Ghiglione et Matalon, 1998) pour effectuer des études qualitatives de vérification et de contrôle. Nous avons choisi cette démarche de recherche puisque notre objectif est la vérification des valeurs créées, issues de la littérature.

- L'entretien semi-directif, où le thème est présenté à son interlocuteur sous la forme d'un guide structuré. Ce guide, qui doit inviter inévitablement l'interviewé à répondre aux questions, même si une certaine liberté de réponse est de fait laissée, est composé de quatre volets (Rispal, 2002) : l'introduction, le centrage, l'approfondissement, et la conclusion.

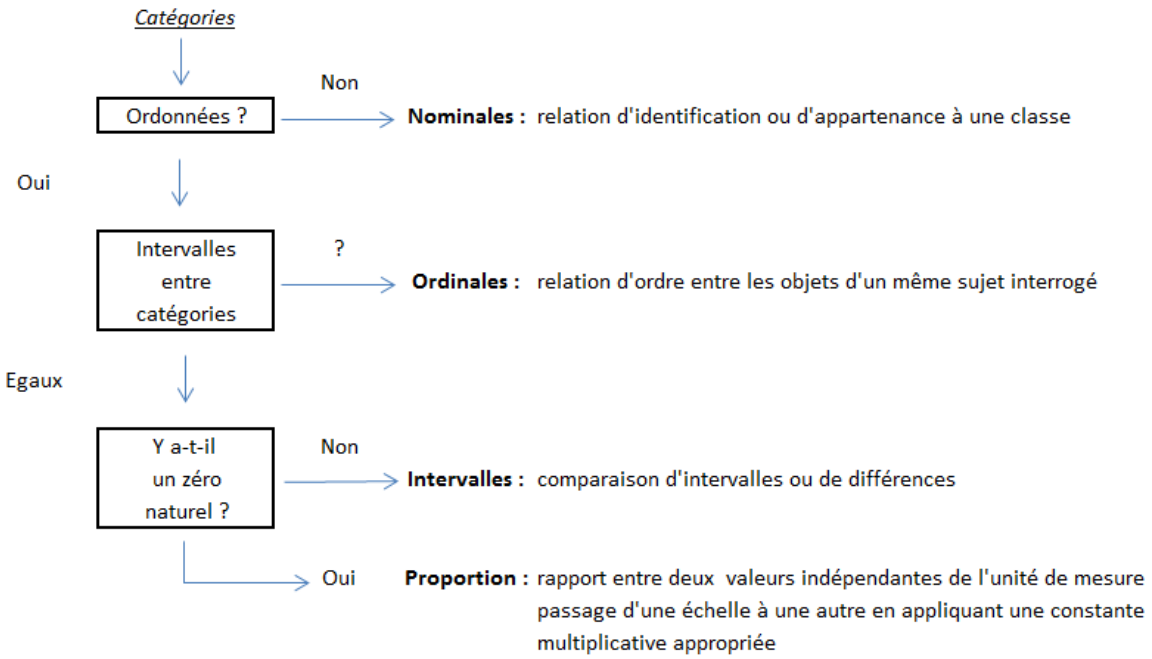
Notre idée première était de recourir à ce dernier type d'entretien (semi-directifs) pour laisser une plus large part de liberté d'idées à nos interlocuteurs sur la création de valeurs par l'innovation. Cependant, en réalisant les premiers entretiens, nous nous sommes aperçus très rapidement que les interlocuteurs ne s'exprimaient pas spontanément sur le thème par totale incompréhension du sujet abordé. Le terme valeurs n'évoquant au final rien ou pas grand-chose pour les parties prenantes de la Start-Up cible (nous prenons dès lors conscience sur le terrain même que ni la création de valeurs n'est décrite avec précision par les Sciences de Gestion, ni même les acteurs de cette création de valeurs n'en comprennent le sens réellement. Nous confortant grandement dans notre choix de sujet de recherche). Cette première tentative d'entretiens semi-directifs deviendra dès lors notre phase test de nos entretiens directifs de fait, entretiens directifs relevant donc purement des techniques du questionnaire (Thiétart, 2007, p. 241). Un questionnaire étant un « outil de collecte de données primaires pour réaliser des enquêtes à partir d'informations quantitatives ou qualitatives » (Thiétart, 2007, p. 230). Pour pallier à l'incompréhension de nos interlocuteurs sur le thème de la création de valeurs et ainsi passer à des entretiens directifs, nous avons construit un questionnaire fermé dont les réponses s'inscrivent dans une grille aux modalités de réponses pré-codifiées[74] sur une échelle de performance nominale. Evrard *et al.* (2000) exposent d'ailleurs que les données qualitatives peuvent correspondre à des variables mesurées sur des échelles nominales et ordinales, non métriques. Les échelles nominales ne permettant que d'établir l'appartenance à un thème, les échelles ordinales permettant

[74] Valeur crée : oui. Valeur non crée : non.

d'obtenir, en plus, un classement par fréquence. Les autres échelles, permettant des traitements statistiques de proportion, sont utilisées uniquement lors d'études quantitatives.

Tableau 27

La hiérarchie des échelles de mesure



Source : Evrard, Y., *et al.* (2000, p. 286)

Le questionnaire non métrique (échelles nominales et ordinales) est un type d'opération pour les données qualitatives, tandis que le questionnaire métrique (échelles à intervalles et de proportion) est un type d'opération pour les données quantitatives (Lambin, 1990).

Tableau 28

Types d'opérations et types de données collectées

	Données qualitatives - Echelles non métriques		**Données quantitatives - Echelles métriques**	
Opérations permises	**Nominales**	**Ordinales**	**Intervalles**	**Proportion**
Comparaison de base				
Identification, appartenance	Oui	Oui	Oui	Oui
Classement ordonné	-	Oui	Oui	Oui
Rapport de différences	-	-	Oui	Oui
Rapport de grandeurs absolues	-	-	-	Oui
Tendance centrale				
Mode	Oui	Oui	Oui	Oui
Médiane	-	Oui	Oui	Oui
Moyenne	-	-	Oui	Oui
Dispersion				
Ecarts interfractiles	-	Oui	Oui	Oui
Variance, écart type	-	-	Oui	Oui

Source : selon Lambin, J-J (1990)

En adoptant une échelle non métrique de type nominal nous pourrons donc opérer une identification du phénomène (la création de valeurs), et déterminer les valeurs dominantes dont le mode[75]. Il s'agit d'une échelle qui permet de classer les items dans une catégorie seulement. En l'occurrence, il existe deux catégories de réponses : valeur créée ou pas. Les variables sont donc codées au travers des réponses oui ou non. Les entretiens directifs passés auprès des parties prenantes ont suivi la grille ci-après, qui pour chaque item est organisée selon le schéma :

Valeur n : nom de la valeur (Définition du Larousse associée) Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion **de la valeur n** au sein de votre entreprise ou organisation **?** Par exemple : - Sentiments de valeurs, issus de la revue de littérature.

En annexe 1 est détaillée la totalité du questionnaire formant les entretiens directifs. Ces entretiens directifs ont été passés auprès des cent onze parties prenantes du cas (soit la totalité de la population cible[76]) par contact téléphonique de Décembre 2014 à Mars 2015, et ont été d'une durée variable selon les interlocuteurs. Il s'agissait de vérifier l'apparition des dites valeurs (expliquées ci-après dans notre document) et purement issues de la littérature.

2.4) Les outils annexes du recueil des données

Nous avons, par ailleurs, eu accès à toute documentation, tout documents d'archives, et avons pu de fait observer tout comportements et actes de gestion.

75 Le mode désigne la valeur la plus représentée d'une variable quelconque parmi une population.

76 Il ne sera donc pas utile d'opérer un traitement statistique visant à généraliser les résultats.

3) Exposition et analyse des données

Exposer les données puis les analyser consiste à s'intéresser à la structure de la représentation organisationnelle de notre cas. Nous avons choisi d'exposer et d'analyser les données au regard de la première partie de notre travail de recherche qui traite de la revue de littérature. Nous établirons un parallèle entre les éléments constitutifs de notre revue de littérature et le cas étudié, s'agissant de caractériser la conformité de ce dernier aux éléments relevés en première partie, avant de faire le lien avec la création de valeurs. De la sorte, nous pourrons interpréter un modèle d'influence.

3.1) Exposition des données du cas au regard de la revue de la littérature :

3.1.1) *Versus* la définition pragmatique

Nous avons vu qu'une entreprise pouvait être qualifiée de Start-Up selon les caractéristiques suivantes :

- Entreprise non exclusivement liée au secteur des hautes technologies.
- Qui possède une activité intrinsèque d'innovation, se manifestant par des dépenses de R&D.
- Possédant un titre au moins de propriété intellectuelle.
- Employant moins de deux cent cinquante salariés, réalise moins de quarante M€ de chiffre d'affaire, est créée depuis moins de huit ans, et est détenue pour au moins cinquante pour cent du capital par des personnes physiques.
- Possédant grâce à son dirigeant fondateur un réseau social lui permettant de tisser des liens d'affaire.
- Ayant un organigramme sans niveaux importants de hiérarchie.

P2Mc n'est pas une entreprise liée aux hautes technologies, fait de la R&D, possède un titre brevet, emploie quatre personnes en contrat de prestation, fait deux cent mille euros de chiffre d'affaire, a été créée depuis moins de huit ans à l'époque des faits, est détenue par des personnes physiques, possède un réseau social important, et enfin a un organigramme à plat. Le cas étudié en profondeur rentre parfaitement dans le cadre de la définition de la Start-Up tel que défini par la littérature.

3.1.2) *Versus* la personnalité de son dirigeant créateur

Nous avons vu que le dirigeant créateur de la Start-Up devait avoir les caractéristiques suivantes :

- Etre un meneur d'homme visionnaire qui doit croire sur la durée en son projet car il n'en récoltera pas les fruits immédiatement.
- Qui doit être capable pour mener à bien son projet de R&D de séparer les structures et de les organiser en travail collaboratif entre elles. Il est animé par une mission d'exécution, sans aucun attentisme.
- Qui doit faire face aux urgences quotidiennes, produire du *cash*, manager en permanence les ressources de son organisation pour s'adapter aux situations.
- Qui, s'il est un stratège technique, n'est pas forcément un stratège développeur. C'est pourquoi nous trouvons souvent une gouvernance bicéphale à la tête d'une Start-Up.
- Possède généralement un niveau d'étude élevé mais avec une indifférence à la position sociale pour autant.
- Est parfois plus intéressé par produire de la recherche que de réaliser des ventes avec le produit de cette recherche. S'il en a conscience, il s'entourera pour gouverner d'un profil complémentaire.
- Fait de l'entreprise l'outil de sa propre volonté pour mettre en évidence sa vision du monde et son intuition, preuve de son ambition et de sa recherche de performance

Le dirigeant fondateur de la société a un passé de dirigeant et du développement d'affaire important, a su externaliser les opérations de R&D, a sans cesse été en recherche de financement, a su s'entourer de compétences techniques externes, a un niveau d'étude élevé, a créé son entreprise par intuition (découverte par hasard des propriétés de l'argile). Le cas étudié en profondeur rentre parfaitement dans le cadre de la définition de la personnalité d'un dirigeant créateur de Start-Up tel que défini par la littérature.

3.1.3) *Versus* l'impact de son financement et de sa fiscalité

Nous avons vu qu'une Start-Up devait avoir les caractéristiques suivantes du point de vue du financement et du management de la fiscalité :

- Les banques ne financent pas le développement des Start-Up.
- Les financeurs sont : le capital amorçage, le capital-risque, les *business angel*, le *love money* (le plus souvent le cas au démarrage).
- Une autre façon de financer le développement de produits innovants est de former un capital avec ses propres revenus provenant d'une activité antérieure et stabilisé (autre société, ou autre Domaine d'Activité Stratégique). L'idée étant de financer le programme de R&D avec des ressources internes.
- L'appel au financement est possible en cas uniquement de positionnement sur un marché de niche.
- Une Start-Up qui détient le statut de Jeune Entreprise Innonvante attirera plus facilement les investisseurs.
- L'utilisation du Crédit d'Impôt Recherche, comme du Crédit d'Impôt Innovation, est un acte majeur dans le financement d'une Start-Up.

Le développement produit de la société P2Mc n'a pas été financé par les réseaux bancaires, un fond de capital amorçage est venu renforcer le haut de bilan en prêt participatif (qui aurait pu se transformer en obligations convertibles) parce que l'innovation était déjà développée et se positionnait sur un marché de niche, le développement de l'activité innovante ayant été confirmé par un brevet financé en interne par les revenus d'un autre DAS (activité de conseil en stratégie). Enfin, P2Mc a obtenu le statut de JEI et a largement utilisé les mécanismes du CIR et du CII.

3.1.4) *Versus* les changements organisationnels

Nous avons vu qu'une Start-Up subissait des changements organisationnels très importants selon les caractéristiques suivantes :

- Les changements organisationnels liés à la production de l'innovation naissent non seulement de la prise de conscience du dirigeant fondateur de la nécessité d'agir, mais

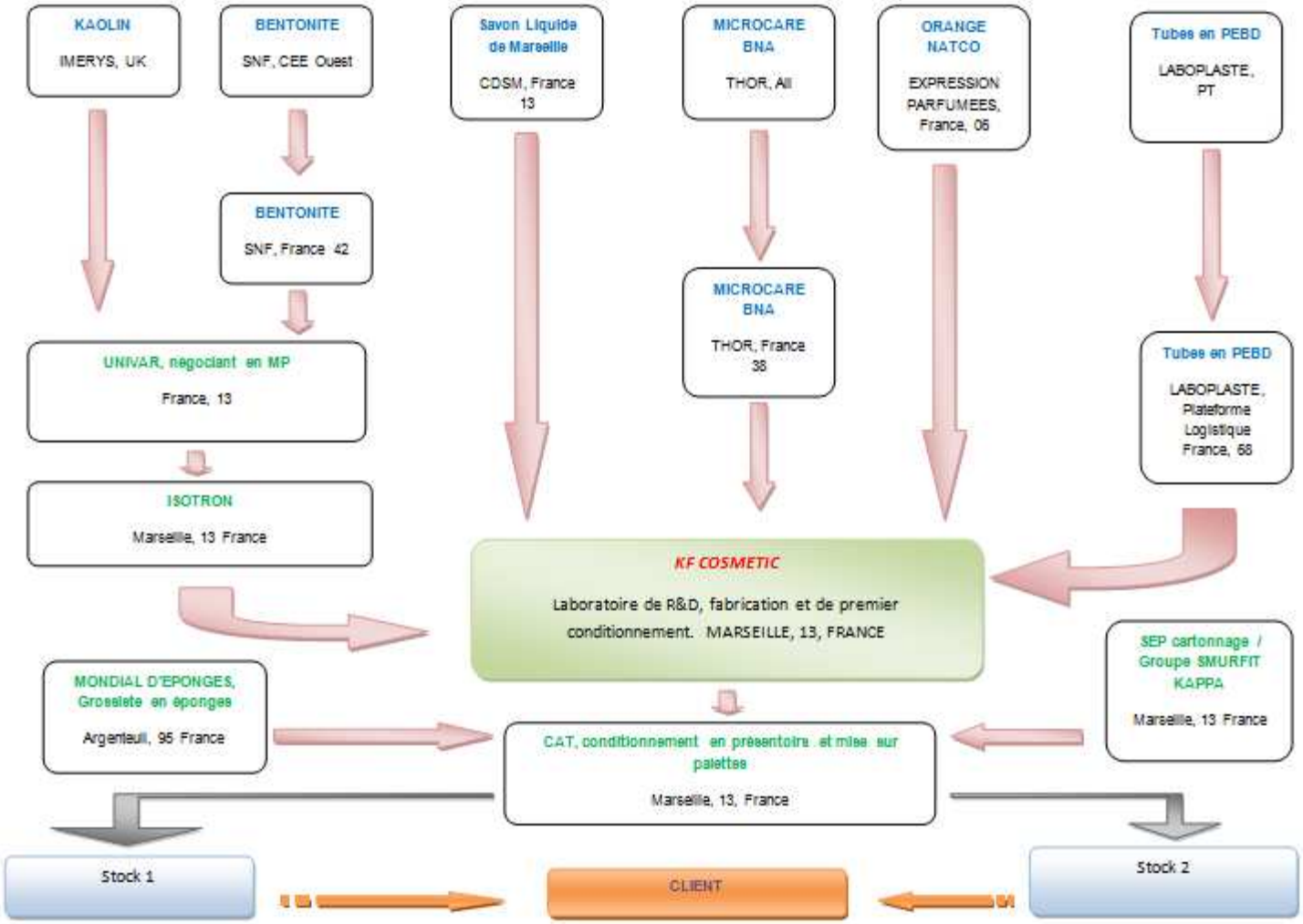
aussi de sa propre capacité à déléguer les tâches (nouvelles compétences en interne) pour que les nouveaux processus fonctionnent.

- Une structure d'échange est un outil de management qui permet de proposer une modification organisationnelle par le consensus. La Start-Up doit aller plus vite qu'une entreprise établie ; le dirigeant fondateur doit privilégier le dialogue pour avancer rapidement.
- Afin de gagner du temps, une Start-Up externalisera son propre service R&D. Cela permettra aussi de garder secret les projets vis-à-vis des collaborateurs. A noter aussi qu'une Start-Up n'est pas une jeune entreprise dont l'essence est de faire de la R&D, mais un moyen de *cash-back* pour ses investisseurs.
- Ce principe d'externalisation de la R&D rejoint parfaitement le courant idéologique de la RBV qui explique qu'une entreprise ne peut proposer que ce qu'elle sait fabriquer. Il s'agit donc de ne pas perdre de temps à créer en interne mais plutôt utiliser des ressources et compétences externes (dont c'est le métier) pour créer ses innovations. La Propriété Intellectuelle par contre doit être possédée par la Start-Up.
- Une Start-Up qui ne prend pas en compte ce courant idéologique RBV risque de créer de la contre-valeur car elle se focalisera sur une tâche qui n'est pas l'essence de son existence.
- Une Start-Up doit accélérer le temps encore plus rapidement que les autres. Elle doit non seulement conserver son chiffre d'affaire existant (rapport opérationnel), tout en créant ses innovations (rapport stratégique).

Le dirigeant de P2Mc a anticipé une baisse inévitable (raisons conjoncturelles) de chiffre d'affaire de son unique et premier DAS par la mise en place d'une action nouvelle visant à créer une innovation où le choix d'externaliser sa R&D a très rapidement fait consensus, tout en gardant en interne le titre de propriété intellectuelle. L'enjeu fut donc de garder son chiffre d'affaire existant, laissant le temps à l'innovation de se positionner sur ses marchés naissants. Les modifications organisationnelles venant dès lors créer des valeurs auprès des *stakeholders*. Le principe d'externalisation des travaux de R&D et de fabrication sont illustrés dans le schéma suivant, où la totalité des prestataires externes de création et de transformation sont mentionnés (en vert et en rouge). Il est à remarquer que P2Mc, notre cas étudié, est totalement absent de ce processus.

Schéma 16

Processus d'externalisation de R&D et de fabrication de P2Mc



3.1.5) *Versus* ses parties prenantes

Nous avons qualifié les parties prenantes internes et externes d'une Start-Up, en la complétant avec la proposition de Torset et Bensimon (2008). Ces parties prenantes peuvent être affinées en appliquant la méthodologie de Carroll et Buscholtz (2000) pour marquer celles qui affectent l'organisation et qui sont donc pertinentes. Nous avons procédé à la démarche suivante pour les identifier :

- Identification de tous les partenaires.
- Identification de leurs intérêts.
- Analyse des opportunités et des défis que ces partenaires représentent pour l'organisation.
- Analyse de la responsabilité de chaque partenaire dans le projet de l'organisation.
- Quel plan d'action l'organisation doit elle mettre en place pour tirer parti de ces partenaires en évitant la menace qu'ils pourraient représenter ?

P2Mc a un panel de *stakeholders* dont certains peuvent affecter l'organisation par leurs actions tel que décrit dans le tableau ci-après. Le tableau de l'annexe 16 répertorie selon Torset et Bensimon les cent onze parties prenantes du cas, selon les items suivants :

- Type de PP : décrit la typologie de l'organisation partenaire.
- N° : permet une identification numérique de chaque interlocuteur.
- Interne/Externe : est mentionné la lettre I pour indiquer une partie prenante comme interne, et la lettre E pour indiquer une partie prenante comme externe.
- Affectante : si la partie prenante est dite affectante au sens de la méthodologie de Carroll et Buscholtz (2000) la lettre A est indiquée.

Cette annexe permet au lecteur d'avoir une vision particulièrement des parties prenantes dites affectantes.

3.1.6) *Versus* son plan d'analyse stratégique

Nous avons vu que la vision stratégique d'une Start-Up suivait les schémas du *strategizing*, dont le modèle est présenté sur le schéma 9 de notre manuscrit. La stratégie de P2Mc respecte ce plan schématique de synthèse, ci-après développé. Le positionnement de la société vis-à-

vis des analyses processuelles est, par ailleurs, absent. En revanche, nous trouvons un cheminement différent au regard de la *strategy as practice* :

- L'origine de la création du deuxième DAS (portant l'innovation) est totalement non intentionnelle. En effet, le dirigeant de la Start-Up a exposé dans plusieurs interviews avoir découvert par le plus pur hasard les propriétés de l'argile et a décidé d'en extraire certains effets synergiques pour traiter un problème qui lui était propre (le nettoyage de sa propre piscine). La formation de la stratégie étant donc bien une résultante d'une interaction entre l'environnement dynamique de l'entreprise (les évènements quotidiens non calculés) et l'élan bureaucratique de l'organisation (organisation du premier DAS), pour devenir une entité adhocratique (Mintzberg, 1978).
- L'évolution rapide de l'environnement de la Start-Up l'a obligé à ne pas rester immobile et à créer une nouvelle solution de survie en provoquant la création d'un processus continu de modifications organisationnelles et stratégiques non prévus. C'est ce que Whittington (2003) nomme le *strategizing*, dont P2Mc en est un exemple dans sa formule *as practice*.
- Une fois l'innovation créée, adressant secteur *pool & spas,* la Start-Up a décliné de manière non préméditée sa formulation sur d'autres segments de marchés de nettoyage. Cela s'est manifesté, par exemple, par la mise en concession du titre de propriété intellectuelle auprès d'un industriel tiers, en charge de développer la commercialisation sur ces nouveaux marchés. Cette action ne fait référence à aucun plan prédéfini lors de la conception de l'innovation.
- P2Mc est une adhocratie en ce qu'elle se définit par (Mintzberg et MacHugh, 1985) :

- Une organisation qui agit dans un environnement à la fois dynamique et complexe qui demande une innovation constante : le secteur de la détergence biodégradable.
- La production d'innovations oblige l'organisation à comporter en son sein des experts de très haute qualification : P2Mc s'est appuyé sur trois laboratoires de chimie experts.
- Ces experts sont basés en unités spécialisées, et sont regroupés temporairement en mode de gestion de projet. La structure prenant ainsi de fait une organisation matricielle : chaque laboratoire expert possède un savoir-faire précis.
- Ces projets sont tellement complexes qu'il n'est pas possible d'avoir une autorité de management hiérarchique, les talents s'autorégulant entre eux automatiquement. Le pouvoir de décision est donc décentralisé, les informations venant dès lors au fur et à

mesure de leur délivrance et des besoins de l'organisation : le consensus et le dialogue entre les différents laboratoires partenaires ont été nécessaires pour mettre au point l'innovation.

- Les trois phases du processus de bricolage, décrit par Levi-Strauss (2006), enrichis par les travaux de Corbet-Etchevers, Parmentier-Cajaiba, Cajaiba-Santana (2014) (création des *adhoc tools*) ont été une réalité observée au sein de notre cas :

- La phase *répertoire* qui consiste à faire un état des stocks à disposition du bricoleur afin de comprendre les outils dont il dispose : P2Mc disposait des ressources financières de son premier DAS, ainsi que de la volonté de son dirigeant de créer une innovation, signifiant la présence du talent (Singh, 2014).
- La phase *dialogue* qui consiste à discuter avec toutes les ressources en présence pour évaluer les solutions qu'il peut apporter à son problème latent : P2Mc a rapidement utilisé son stock pour trouver les ressources constituées de ses trois laboratoires experts partenaires.
- La phase *outcome* qui consiste à faire en sorte de mettre en évidence le processus sous-jacent à venir en assemblant les éléments visibles, ce qui peut provoquer une conclusion éloignée de ce à quoi le bricoleur pensait au tout début.

  ► Instant 1 : la création du moment stratégique, qui est un espace-temps dans lequel un problème stratégique se pose : le dirigeant de la Start-Up a perçu la nécessité de créer une nouvelle activité pour la survie de l'entreprise, et a profité d'un acte non intentionnel (découverte des propriétés de l'argile) pour donner une réponse à son problème stratégique.

  ► Instant 2 : l'assemblage, qui vise à regrouper les outils disponibles pour répondre à la question stratégique : le dirigeant a réalisé un schéma *block* des acteurs de son projet innovant formant l'assemblage de toutes les données (schéma 16).

  ► Instant 3 : le devenir, qui vise à s'approprier et à diffuser, si besoin, l'outil *adhoc* qui vient de se construire pour répondre à la problématique : le dirigeant a mis en œuvre de façon très pragmatique son plan de fabrication décrit dans le schéma *block,* vérifiant ainsi que le processus global pouvait répondre à la problématique de la Start-Up.

- Il est certain que si l'évolution de la stratégie de la Start-Up s'est faite de manière adhocratique, le retour à un plan d'analyse processuel s'en est suivi dès lors que l'innovation a été mise sur le marché d'un point de vue commercial et industriel. La raison principale fut dès lors la nécessité de créer des plans d'affaires structurés pour aller chercher du financement de haut de bilan auprès des réseaux de *private equity*. Nous trouvons donc ici une confirmation du rôle de la temporalité (Tsoukas & Chia, 2002) dans les stratégies dites de bricolage (Baker & Nelson, 2005) qui ne suivent aucun formalisme planifié. En apparence seulement (Langley, 2007).

3.1.7) *Versus* sa stratégie d'innovation de Start-Up

Nous avons vu que la stratégie d'innovation d'une Start-Up devait revêtir certains éléments :

- La stratégie d'innovation se crée lorsque chaque membre de l'organisation peut exprimer une idée librement.
- Le quotidien opérationnel doit financer la stratégie d'innovation qui elle renouvellera les couples marché produits en fin de vie (un DAS finançant un autre).
- La base de toute stratégie d'innovation est de séparer le service R&D du fonctionnement opérationnel de l'entreprise.
- Une Start-Up ne peut fabriquer que ce qu'elle a les moyens de fabriquer ou faire fabriquer (théorie de la RBV).
- La Start-Up devra porter son innovation sur un champ étanche, en somme sur un marché de niche où elle pourra créer une forte technicité.
- La commercialisation de l'idée (mise en concession du brevet) est souvent très adaptée comme attitude de management de l'innovation, car cela permet à la Start-Up de ne pas engager de moyens trop importants en laissant à d'autres le soin de fabriquer le produit.

Le dirigeant fondateur de P2Mc a pu manœuvrer librement ses actions, le quotidien opérationnel a financé l'innovation (par le DAS premier), la R&D a été délocalisée entièrement. La Start-Up a uniquement fabriqué ses produits selon son outil *adhoc* de schéma *block* et pas de multiples variantes (acceptation de la théorie de la RBV), a porté son innovation sur un marché de niche (champs étanches) où elle a été reconnue comme ayant

une forte technicité (*award* du développement durable au mondial de la piscine en 2010, voir ultime pas de l'annexe 9), a aussi commercialisé sa propriété intellectuelle (mise en concession du brevet) pour atteindre d'autres marchés plus rapidement.

3.1.8) *Versus* la création de son innovation

Nous avons vu que la création d'une innovation d'une Start-Up faisait appel à certains éléments :

- Le processus d'innovation se crée lorsque la Start-Up fait appel à des ressources R&D externes.
- La société créera son innovation sur un océan bleu, un marché inexploité créant ainsi une activité de niche en somme.
- Elle choisit systématiquement à la fois d'exploiter et d'explorer car l'objectif est avant tout d'avancer le plus vite possible, en regroupant différents experts ayant tous des compétences différentes et complémentaires car elle n'a pas toutes les compétences en interne.
- L'innovation produite sera inévitablement dite radicale par opposition à celle dite incrémentale.

L'entreprise a bel et bien délocalisé son centre de R&D, s'est positionnée sur un océan bleu (développant le premier produit cent pour cent biodégradable du secteur piscine), a fait de l'exploration en lançant son programme de recherche tout en exploitant son premier savoir-faire générateur de revenus, et son innovation a été radicale en ce qu'elle a créé une nouvelle façon de nettoyer.

3.1.9) *Versus* son dépôt de brevet

Nous avons vu que certains éléments majeurs étaient à retenir concernant l'actif brevet :

- Un brevet est accordé lorsque l'invention est nouvelle, inventive, et provoque une application industrielle.
- Un brevet protège pendant vingt ans à compter de son dépôt, sa publication intervenant dans les dix-huit mois qui suivent.

- Avoir un brevet à son actif permet à la Start-Up de trouver du financement de haut de bilan plus facilement.

P2Mc a eu un brevet délivré en 2010 après un important programme de R&D de trois années, et a donc pu porter à son actif du bilan ledit titre de propriété intellectuelle pour un montant égal au total de son coût de R&D. Du financement participatif et bancaire ont dès lors été possibles.

3.1.10) *Versus* les origines et typologies de valeurs

Le chapitre décrit les différentes typologies de valeurs :

- La valeur dite actionnariale se définit comme une valeur économique : une allocation de ressources financières.
- La valeur dite partenariale se définit comme étant ce que toute partie prenante de l'entreprise peut retirer en étant en contact avec l'entreprise : une allocation de ressources humaines.
- La valeur peut se créer durablement en cas d'avantage compétitif difficilement imitable, comme l'innovation et particulièrement le brevet.
- Caractériser la création de valeurs part du principe qu'il faut prendre conscience que les valeurs sont créées : par transaction monétaire, par échange de connaissance, ou par effet connexe de bénéfices intangibles entre parties prenantes (valeur cachée). C'est cette valeur dite immatérielle qui est l'objet de notre travail de recherche.

La Start-Up P2Mc n'a pas créé de valeur économique (ressources financières) dès lors que son programme de R&D a été enclenché (cf annexes 2 à 7), la création de valeurs immatérielles reste à être vérifiée (ressources humaines cachées).

3.1.11) *Versus* la qualification des valeurs créées

Nous avons décrit ci-dessus les sentiments de valorisation mis en évidence par la littérature en Sciences de Gestion, puis nous avons regroupé ces sentiments de valeurs en soixante valeurs génériques vulgarisées. La correspondance entre les sentiments de valeurs et les valeurs finales vulgarisées étant issues pour partie de notions interprétativistes subjectives

(Bréchon, 2003), nous pensons en premier lieu qu'une validation de cette proposition de correspondance est utile par rétro traduction en calculant le coefficient du kappa de Cohen[77]. Nous avons choisi comme juges indépendants deux docteurs enseignants chercheurs et spécialistes de la Start-Up pour juger nos correspondances entre sentiments de valeurs et valeurs vulgarisées subjectives. Le détail du tableau de contingence étant mentionné en annexe 15 du manuscrit, nous trouvons les calculs de correspondances suivants (Kenny, Kashy, Cook, 2006) :

	Oui	Non	Total
Oui	195	8	203
Non	24	36	60
Total	219	44	263

Po	0,8783	(Pourcentage brut d'accords)
Pe	0,6809	(Facteur de correction)
κ	**0,6187**	(Valeur corrigée = kappa)
$ÉT_{κn}$	0,0605	(Erreur type du kappa)
I.C. [	0,5001	(Borne inférieure de l'intervalle de confiance)
I.C.]	0,7373	(Borne supérieure de l'intervalle de confiance)
Z	**10,2211**	(Cote *Z*)
p	0,0000	(Probabilité)
Donc	**p<0,05**	(Conclusion statistique)

La valeur du k de Cohen est de 0,6187. L'accord de correspondance entre les variables qualitatives étudiées est donc jugé comme satisfaisant, ce qui donne une validité à notre travail de correspondance subjective.

Nous présentons dans les tableaux ci-dessous la matérialisation des entretiens directifs passés aux parties prenantes de la Start-Up, regroupant les opinions des interlocuteurs sur la création des soixante valeurs de référence qui constituent la base de notre questionnaire fermé et

[77] Le k de Cohen est un coefficient servant à mesurer l'accord entre deux variables qualitatives. Il est appliqué afin de vérifier l'accord entre deux juges indépendants. Un résultat supérieur à 0,6 étant accepté comme satisfaisant comme accord de correspondance entre les variables à étudier.

décrit ci-avant. Il s'agit du résumé nominal non métrique des entretiens directifs finaux produits avec les différentes parties prenantes, en validant ou invalidant la création des dites valeurs partenariales. Chaque partie prenante référencée a été questionnée de manière directive, pour savoir si chacune des soixante valeurs a été créée. Dans le cas d'une apparition de la valeur, le mot oui est mentionné, dans le cas d'une réponse négative la case reste vide.

Tableau 29

Les valeurs retenues, objet de notre recherche

Numérotation	Valeurs
V1	L'aisance
V2	L'altruisme
V3	L'aptitude à l'écoute
V4	L'aptitude sociale
V5	L'aptitude technique
V6	L'assurance
V7	L'audace
V8	L'autorité
V9	Le bonheur
V10	La capacité d'initiative
V11	La collaboration
V12	La communauté
V13	La compétence
V14	La conformité
V15	La connaissance
V16	La contribution
V17	La dignité
V18	Le discernement
V19	La droiture
V20	L'efficacité commerciale
V21	L'efficacité financière
V22	L'efficacité sociale
V23	L'efficacité technique
V24	L'égalité
V25	L'enthousiasme
V26	L'excellence
V27	L'extase
V28	La fidélité
V29	La gaîté
V30	L'harmonie

Numérotation	Valeurs
V31	La hiérarchie
V32	L'honnêteté
V33	L'humilité
V34	L'ingéniosité
V35	L'intelligence
V36	La joie de vivre
V37	La liberté
V38	La maîtrise
V39	Le mérite
V40	La moralité
V41	La nation
V42	La notoriété
V43	L'organisation
V44	L'originalité
V45	Le partage
V46	Le patriotisme
V47	La performance
V48	Le plaisir
V49	La productivité
V50	Le progrès
V51	La prospérité
V52	Le respect
V53	La réussite
V54	La richesse
V55	La rigueur
V56	La sécurité
V57	Le statut social
V58	La technicité
V59	La tolérance
V60	Le travail

Tableau 30 - Création des valeurs au sein des parties prenantes du cas

				Valeurs 1 à 30																															
Type PP	**N°**	**Interne/Externe ?**	**Affectante ?**	**V1**	**V2**	**V3**	**V4**	**V5**	**V6**	**V7**	**V8**	**V9**	**V10**	**V11**	**V12**	**V13**	**V14**	**V15**	**V16**	**V17**	**V18**	**V19**	**V20**	**V21**	**V22**	**V23**	**V24**	**V25**	**V26**	**V27**	**V28**	**V29**	**V30**
Assimilé salarié A	PP01	I	A	oui		oui	oui	oui	oui	oui			oui	oui	oui	oui		oui	oui				oui	oui	oui	oui		oui						
Organisation rédigeant des réglementations A	PP02	E	A		oui	oui							oui	oui	oui							oui											
Organisation rédigeant des réglementations A	PP03	E	A																															
Organisation rédigeant des réglementations B	PP04	E	A			oui					oui					oui						oui												
Organisation rédigeant des réglementations B	PP05	E	A																															
Organisation rédigeant des réglementations B	PP06	E	A																															
Organisation rédigeant des réglementations C	PP07	E																																
Organisation rédigeant des réglementations D	PP08	E																																
Organisation rédigeant des réglementations D	PP09	E																																
Organisation rédigeant des réglementations E	PP10	E																																
Autre partenaire financier A	PP11	E																																
Organisation rédigeant des réglementations F	PP12	E																																
Organisation rédigeant des réglementations G	PP13	E																																
Autre partenaire financier B	PP14	E																																
Syndicat A	PP15	E																																
Administration A	PP16	E																																
Administration A	PP17	E																																
Agence de communication A	PP18	E																																
Agence de communication B	PP19	E																																
Agence de communication B	PP20	E																																
Agence de communication C	PP21	E																																
Agence de communication D	PP22	E																																
Agence de communication D	PP23	E																																
Agence de communication D	PP24	E																																
Agence de communication E	PP25	E																																
Agence de communication E	PP26	E																																
Agence de communication E	PP27	E																																
Agence de communication F	PP28	E																																
Assimilé salarié B	PP29	I	A	oui	oui	oui	oui		oui	oui		oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui		oui			oui	oui		oui	oui	oui	oui	oui	oui
Assimilé salarié C	PP30	I	A		oui	oui		oui		oui		oui		oui				oui																
Assimilé salarié D	PP31	I	A			oui				oui										oui														
Assureur A	PP32	E																																
Avocat A	PP33	E																																
Banque A	PP34	E	A									oui						oui	oui				oui					oui			oui			
Banque B	PP35	E	A			oui								oui				oui										oui						
Banque B	PP36	E	A																															
Banque C	PP37	E																																
Client A	PP38	E	A			oui							oui															oui						
Client B	PP39	E																																
Client C	PP40	E	A			oui								oui																				

| | | |

Fournisseur G	PP81	E									
Fournisseur G	PP82	E									
Fournisseur G	PP83	E									
Fournisseur G	PP84	E									
Fournisseur G	PP85	E									
Fournisseur G	PP86	E									
Fournisseur H	PP87	E									
Fournisseur I	PP88	E									
Fournisseur J	PP89	E									
Fournisseur J	PP90	E									
Fournisseur K	PP91	E									
Fournisseur L	PP92	E									
Fournisseur M	PP93	E									
Fournisseur N	PP94	E									
Fournisseur O	PP95	E	A	oui	oui	oui		oui	oui		oui
Fournisseur O	PP96	E	A								
Fournisseur P	PP97	E									
Fournisseur Q	PP98	E									
Fournisseur Q	PP99	E									
Fournisseur R	PP100	E									
Fournisseur S	PP101	E									
Fournisseur T	PP102	E									
Fournisseur U	PP103	E									
Fournisseur V	PP104	E									
Fournisseur W	PP105	E									
Fournisseur W	PP106	E									
Fournisseur W	PP107	E									
Fournisseur W	PP108	E									
Fournisseur X	PP109	E	A	oui	oui	oui		oui	oui		oui
Autre partenaire financier B	PP110	E	A		oui		oui		oui	oui	oui
Autre partenaire financier C	PP111	E									

				Valeurs 31 à 60																												
Type PP	**N°**	**Interne/Externe ?**	**Affectante ?**	**V31**	**V32**	**V33**	**V34**	**V35**	**V36**	**V37**	**V38**	**V39**	**V40**	**V41**	**V42**	**V43**	**V44**	**V45**	**V46**	**V47**	**V48**	**V49**	**V50**	**V51**	**V52**	**V53**	**V54**	**V55**	**V56**	**V57**	**V58**	**V59**	**V60**
Assimilé salarié A	PP01	I	A				oui	oui		oui	oui	oui		oui	oui		oui					oui	oui			oui		oui		oui			oui
Organisation rédigeant des réglementations A	PP02	E	A								oui							oui														
Organisation rédigeant des réglementations A	PP03	E	A																														
Organisation rédigeant des réglementations B	PP04	E	A	oui												oui																	oui
Organisation rédigeant des réglementations B	PP05	E	A																														
Organisation rédigeant des réglementations B	PP06	E	A																														
Organisation rédigeant des réglementations C	PP07	E																															
Organisation rédigeant des réglementations D	PP08	E																															
Organisation rédigeant des réglementations D	PP09	E																															
Organisation rédigeant des réglementations E	PP10	E																															
Autre partenaire financier A	PP11	E																															
Organisation rédigeant des réglementations F	PP12	E																															
Organisation rédigeant des réglementations G	PP13	E																															
Autre partenaire financier B	PP14	E																															
Syndicat A	PP15	E																															
Administration A	PP16	E																															
Administration A	PP17	E																															
Agence de communication A	PP18	E																															
Agence de communication B	PP19	E																															
Agence de communication B	PP20	E																															
Agence de communication C	PP21	E																															
Agence de communication D	PP22	E																															
Agence de communication D	PP23	E																															
Agence de communication D	PP24	E																															
Agence de communication E	PP25	E																															
Agence de communication E	PP26	E																															
Agence de communication E	PP27	E																															
Agence de communication F	PP28	E																															
Assimilé salarié B	PP29	I	A	oui			oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui		oui	oui	oui	oui		oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui		oui		oui			oui
Assimilé salarié C	PP30	I	A				oui				oui										oui		oui							oui			oui
Assimilé salarié D	PP31	I	A																											oui			oui
Assureur A	PP32	E																															
Avocat A	PP33	E																															
Banque A	PP34	E	A															oui		oui						oui	oui				oui		
Banque B	PP35	E	A																	oui													oui
Banque B	PP36	E	A																														
Banque C	PP37	E																															
Client A	PP38	E	A								oui																						
Client B	PP39	E																															
Client C	PP40	E	A													oui																	oui

| | | |

Fournisseur G	PP81	E									
Fournisseur G	PP82	E									
Fournisseur G	PP83	E									
Fournisseur G	PP84	E									
Fournisseur G	PP85	E									
Fournisseur G	PP86	E									
Fournisseur H	PP87	E									
Fournisseur I	PP88	E									
Fournisseur J	PP89	E									
Fournisseur J	PP90	E									
Fournisseur K	PP91	E									
Fournisseur L	PP92	E									
Fournisseur M	PP93	E									
Fournisseur N	PP94	E									
Fournisseur O	PP95	E	A	oui					oui		oui
Fournisseur O	PP96	E	A								
Fournisseur P	PP97	E									
Fournisseur Q	PP98	E									
Fournisseur Q	PP99	E									
Fournisseur R	PP100	E									
Fournisseur S	PP101	E									
Fournisseur T	PP102	E									
Fournisseur U	PP103	E									
Fournisseur V	PP104	E									
Fournisseur W	PP105	E									
Fournisseur W	PP106	E									
Fournisseur W	PP107	E									
Fournisseur W	PP108	E									
Fournisseur X	PP109	E	A	oui					oui		oui
Autre partenaire financier B	PP110	E	A			oui	oui	oui			
Autre partenaire financier C	PP111	E									

Le tableau démontre que sur cent onze interlocuteurs, seulement vingt-trois ont mentionné au moins une réponse positive. Ces vingt-trois parties prenantes faisant toutes parties des quarante-six parties prenantes dites affectantes. Les autres parties prenantes ne manifestant que très peu d'intérêt pour l'interview, n'ont soit pas voulu échanger réellement lors de l'entretien soit ont répondu passivement non à toutes les propositions de création de valeurs (écartées donc). D'autre part, nous avons aussi remarqué que les interlocuteurs appartenant à la même raison sociale d'une même partie prenante affectante (marqués A, B, C, D ….) ne répondaient pas tous. Seul l'interlocuteur ayant le plus de responsabilités dans ce cas de figure proposait sa réponse, les autres se référant à son jugement. Ceci expliquant le passage de quarante-six à vingt-trois.

3.2) Méthodologie d'exposition des données :

Pour traiter de l'analyse des données, nous avons choisi la méthodologie de l'analyse causale (Thiétart, 2007, p. 350), car notre objectif est la création d'un modèle de management inhérent à la création de valeurs en milieu Start-Up. Nous tentons de construire un modèle représentant un réseau de relations entre des variables (une cause qui affecte un résultat mesurable de création de valeurs sur une échelle nominale) afin d'expliquer les causes de ce que nous avons constaté sur le terrain ; un modèle étant défini comme un système abstrait qui permet l'étude d'un phénomène ou d'un système réel (Guillaume, 1971). Miles et Huberman (2003, p. 256) mettent en évidence une relation de causalité dans une étude de cas, justifiant l'utilisation de « l'analyse causale sur un cas unique si l'analyse se focalise sur une unité d'analyse restreinte »[78]. Cependant, les auteurs précisent toutefois qu'une des limites de cette méthodologie étant la « limite de la force de la preuve » (du fait de l'étude d'un seul cas), nous prenons le parti pour le moment de qualifier notre démarche d'analyse d'influence plutôt que d'analyse causale. Nous nous confortons aussi dans ce choix de création de modèle d'influence avec les écrits de Rispal (2002) qui évoque de la même manière que si en Sciences de Gestion des liens de causalité peuvent être créés entre les variables, il n'en

[78] En utilisant une échelle nominale à réponse binaire qui tente de mesurer une seule classe de variable (la création de valeurs), nous sommes bien dans une analyse restreinte.

reste pas moins qu'il s'agit d'une causalité locale (restante à être vérifiée sur un grand nombre).

Nous détaillons ci-après le processus adopté d'un point de vue méthodologique uniquement, dont les résultats sont exposés et justifiés au chapitre troisième.

3.2.1) La spécification du phénomène

Spécifier un système réel s'opère en trois phases : la détermination des composantes, les interrelations entre ces composantes, et enfin sa formalisation graphique (Thiétart, 2007).

Les composantes :

Les composantes d'un modèle sont de deux sortes :

- Les variables indépendantes (exogènes), qui représentent la cause et dont l'effet se mesure sur la catégorie suivante.
- Les variables dépendantes (endogènes), qui peuvent avoir plusieurs variables indépendantes (causes) pour s'expliquer.

Les différentes composantes (les variables) peuvent avoir un jeu d'interaction entre elles :

- Un effet additif : l'addition des deux variables indépendantes produit un effet cumulatif sur la variable dépendante.
- Un effet interactif : l'addition des deux variables indépendantes produit un effet sur la variable dépendante qui ne peut se produire que si les deux variables causales sont présentes.
- Un effet médiateur : une variable indépendante produit un effet sur une autre variable indépendante, qui produit à son tour un effet sur une variable dépendante
- Un effet modérateur : une variable indépendante produit un effet sur une variable dépendante, mais cet effet peut être augmenté ou diminué par l'incorporation d'une autre variable indépendante.

Nous trouvons dès lors les différents types suivants de composantes, dont le formalisme adapté à notre étude est représenté dans le tableau 30 de notre thèse :

- Variables dépendantes.
- Variables indépendantes avec effet additif.

- Variables indépendantes avec effet interactif.
- Variables modératrices.
- Variables médiatrices.

Les relations :

Il existe trois types de relations entre les variables (Davis, 1985) :

- Une variable influence une autre variable.
- Une variable influence une autre variable, qui l'influence aussi de manière réciproque.
- Deux variables sont en relation sans que nous soyons en mesure de déterminer laquelle influence l'autre.

Chaque effet de relation entre les variables devant aussi être agrémenté d'un signe, qui sera positif si les deux variables varient dans le même sens ou négatif si elles varient en sens opposé. Les relations entre les variables sont le fruit des hypothèses supposées entre les variables formulées par le chercheur, soit parce que la théorie le permet soit (dans notre projet) parce que l'observation tend à le mettre en évidence.

La représentation formelle :

Représenter de façon graphique un modèle en rend compréhensible son fonctionnement, en respectant une mise en forme (Thiétart, 2007) :

- Les cercles ou ellipses pour matérialiser les variables non observables.
- Les carrés ou rectangles pour matérialiser les variables observables.
- Les flèches indiquant les relations causales.
- Des arcs de cercle indiquant une association et reliant les variables concepts.

3.2.2) La spécification des concepts et variables du modèle

Dans notre recherche (qui utilise des concepts existants, et à la fois devrait nous conduire à en faire émerger de nouveaux), la spécification des concepts et variables du modèle fait appel à une double démarche de traduction : la mesure[79], et le codage ouvert[80]. Nous nous plaçons

[79] Confrontation de concepts existants aux observations issues du terrain.

[80] Regroupement de données empiriques non expliquées par la littérature.

dans le cadre d'une étude qualitative, il s'agit donc de qualifier les concepts du modèle sans les quantifier toutefois. Le positionnement de notre recherche fait appel à des concepts et théories existants, où la démarche de traduction des faits est la mesure (Lazarsfeld, 1967). Nous disposons d'une source de concepts qu'il faut confronter à un ensemble de données issues du terrain. Les phases d'une mesure étant :

- La représentation imagée du concept.
- La mise en évidence des composantes (facettes) du concept (Zaltman et *al.*, 1973).
- La définition du type de données à recueillir.
- La définition d'indices visant à prouver les faits.

Cependant, la spécificité de notre travail de recherche résidant aussi dans la mise en évidence du lien entre le management stratégique de Start-Up et la création de valeurs, nous devrons procéder à une technique de spécification de variables issue de méthodes inductives afin d'enrichir la conceptualisation de référence (Miles & Huberman, 1991). Nous effectuerons un travail de regroupement progressif des données empiriques en effectuant un codage ouvert (Strauss et Corbin, 1990) :

- Nommer les phénomènes,
- Définir les catégories, en réduisant éventuellement les acteurs, et les nommer,
- Classer les phénomènes observés, grâce à un examen approfondi des données.

Il conviendra dès lors de comparer ces catégories avec les appellations existantes dans la littérature, ou bien de créer ses propres appellations (ce qui est adapté à notre travail de recherche étant donné l'inexistence de concepts dans la littérature liant management stratégique de Start-Up et création de valeurs)

La méthode choisie est donc double :

- Une méthode qualitative inductive (Thiétart, 2007, p. 360) visant à faire émerger les concepts représentant le phénomène étudié et inconnu (traduction par codage ouvert)
- Une méthode qualitative déductive (Thiétart, 2007, p. 363) visant à opérationnaliser au travers du phénomène observé la liste des concepts issus de recherches antérieures (traduction par mesure).

L'association des deux méthodes (permettant de justifier l'existence du modèle entier) est possible (Thiétart, 2007, p. 360) : « La spécification des différents concepts et variables du modèle dépend avant tout de l'optique adoptée : inductive ou déductive, qualitative ou quantitative. Il existe deux niveaux de spécification : l'un est conceptuel et permet de déterminer la nature des concepts contenus dans le modèle ; l'autre est opérationnel et permet de passer du concept aux variables issues des observations terrain. Dans l'optique inductive, les deux niveaux, conceptuel et opérationnel, sont traités simultanément. »

3.2.3) La spécification des relations entre les concepts et variables du modèle

Spécifier les relations qualitatives équivaut à qualifier les données entre elles, mais pas à leur donner une valeur mathématique ou statistique. Qualifier les données signifie réaliser les liens de cause à effet grâce non seulement aux éléments issus de la littérature et relevés, mais aussi grâce aux observations relevées sur le terrain.

3.2.4) Le test du modèle

Tester le modèle proposé se fait en jugeant de la cohérence globale de son écriture, et pas seulement en tentant d'évaluer les relations entre concepts et variables. Zaltman, Pinson et Agemar (1973) nous suggèrent le test d'un modèle de trois manières possibles en procédure qualitative :

- Test 1 : une proposition est valide dès lors que les arguments contraires trouvés ne permettent pas de la réfuter irrémédiablement.
- Test 2 : une proposition est réfutable dès lors qu'elle ne peut être confirmée
- Test 3 : une proposition, qui peut être à la fois confirmable ou réfutable, sera dite valide dès lors que sa fréquence de confirmation sera supérieure à celle de sa réfutation. Ou inversement.

Pour valider le modèle d'influence établi, nous choisirons arbitrairement le deuxième test puisque c'est l'étude du réel observé qui nous guide, tout en s'assurant de la cohérence globale des variables et de leur lien.

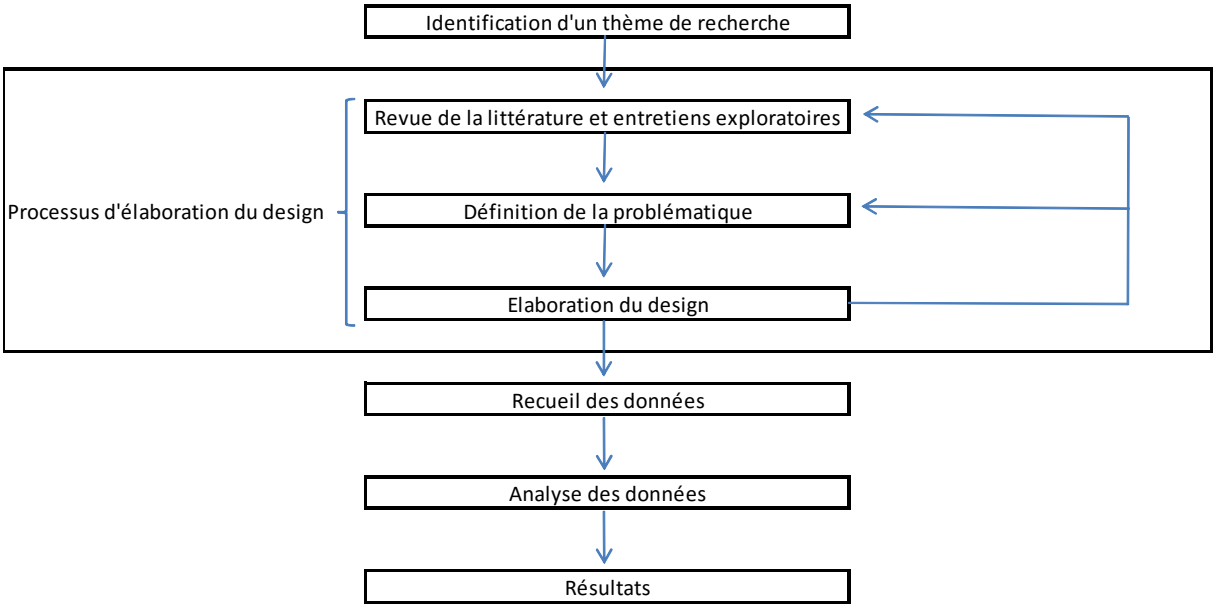
Enfin, notons que les résultats de la méthode décrite seront exposés et discutés dans le chapitre troisième.

4) Design et étapes de la recherche

L'architecture d'une recherche (*design*) est l'exposé de sa logique d'ensemble, de la démarche tout au long du processus. Il nous semble logique à ce stade de notre projet d'expliquer les étapes scientifiques que notre travail a respecté selon le schéma ci-après :

Schéma 17

La méthode scientifique



Source : Thiétart, R-A. (2007, p.152)

Nous avons donc tout au long de notre processus de recherche suivi cette méthode dans une démarche ethnographique[81]. Notre objectif était de décrire et de comprendre le phénomène de création de valeurs en analysant un cas en profondeur. La collecte des données s'est effectuée par méthode qualitative inductive et selon deux procédés : par observation continue du phénomène, et par questionnement des parties prenantes. Notre démarche s'est effectuée sur quatre années :

81 Etude descriptive et analytique.

- Etude de la littérature visant à comprendre les contours d'une Start-Up et de son management stratégique, tout en relevant les sentiments de valeurs et valeurs exposées.
- Emission de la question de recherche et de ses sous-questions.
- Définition des concepts et théories utilisés.
- Explication des manques dans les modèles théoriques.
- Observations et questionnement du terrain.
- Rédaction du cas étudié en profondeur.
- Exposé et analyses des données.
- Exposition des résultats.
- Proposition de modèle de management.
- Enrichissement des théories de départ.
- Ouverture de la recherche.

Par ailleurs, nous souhaitons aussi, au travers du tableau qui suit, répertorier les différentes étapes de notre travail de recherche dans le temps :

Tableau 31

Les étapes de la recherche – cas P2Mc

Etapes de la recherche	Période	Moyens mis en œuvre
Sélection du cas	2012	Le rédacteur étant le dirigeant fondateur le choix du cas s'est imposé
Analyse documentaire	2013	Analyse et récupération de tout document d'archive utile
Listing	2014	Etablissement du listing des parties prenantes et mise à l'écart des biais
Entretiens	déc 14 - mars 15	Entretiens avec les parties prenantes du cas
Rédaction du cas	avr-15	Procédure rédactionnelle
Validation des résultats	avr-15	Mise en évidence des valeurs créées au sein des parties prenantes

5) Validité des témoignages, validité et fiabilité des résultats

Tout chercheur se doit d'examiner la validité des témoignages, mais aussi la validité et fiabilité des résultats. Nous suggérons sur ce dernier état de suivre les recommandations de Martinet (1990) qui propose de vérifier la validité du construit, la validité interne, et la validité externe.

Ce point de réflexion nous permettra de légitimer la connaissance produite.

5.1) La validité des témoignages

Il est une évidence que choisir la méthode des entretiens directifs comme source de donnée principale peut nous faire réfléchir quant à la validité des témoignages recueillis. Nous avons voulu limiter la possibilité que donne naturellement cette méthode de recueil aux interlocuteurs de créer des moments de silence ou de choisir d'extrapoler la réalité en adoptant quelques attitudes :

- Laisser perdurer le climat de confiance que le rédacteur avait avec ses parties prenantes lors de la période qui précède le programme de recherche, dû à sa position de dirigeant fondateur.
- Expliquer que les réponses resteraient anonymes.
- Respecter les heures de rendez-vous programmés, sans aucun imprévu.
- Préciser que l'objet de l'interview n'a aucune portée commerciale, mais que l'objectif recherché est purement académique.

Nous avons aussi évité tout risque de biais en prenant peine d'enlever certaines parties prenantes :

- Les partenaires de l'activité du DAS de conseil en stratégie.
- Les partenaires fournisseurs « frais généraux ».
- Les partenaires sans liaison contractuelle avec P2Mc.
- Les partenaires en procédure judiciaire avec P2Mc au moment des faits.

5.2) La validité des résultats

5.2.1) La validité du construit

Il s'agit de s'interroger sur le processus d'opérationnalisation de l'objet de recherche, ce qui revient à vérifier que le concept rendu opérationnel reflète effectivement le concept théorique engagé. Les auteurs suggèrent de poser la question de recherche afin de guider les opérations terrain, préciser les concepts de base grâce aux théories antérieures, établir le cadre conceptuel à partir de l'objet, et déterminer les caractéristiques du terrain empirique et ses unités d'analyse. Au final, il s'agirait de réaliser une chaîne des évidences (Miles et Huberman, 1991) tendant à vérifier le construit. Les concepts théoriques engagés, comme les opérations empiriques qui ont suivi respectent parfaitement l'objet de notre recherche.

5.2.2) La validité interne

Thierart (2007, p. 278) définit le terme de validité interne qui « … consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude ». Il s'agit donc de vérifier que notre travail de recherche ne comporte aucune incohérence dans les réponses fournies.

Pour ce faire, Yin (2003) propose trois stratégies que nous pouvons suivre :

- La formulation de propositions théoriques permettant de guider la collecte des données.
- L'examen des explications rivales.
- La construction d'un cadre conduisant à la description du cas.

Yin propose aussi cinq techniques d'analyse :

- La confrontation des résultats obtenus aux schémas proposés.
- La construction d'un système explicatif à partir du cas.
- L'analyse des séries temporelles.
- La construction des modèles logiques fondés sur des chaînes complexes d'évènements dans le temps.
- Une analyse inter-sites s'il s'agit de cas multiples.

Les éléments recueillis dans notre étude de cas ont particulièrement suivi la méthode de « construction d'un cadre conduisant à la description du cas » en ce qui concerne la matérialisation du management stratégique, tout en « confrontant les résultats aux schémas » existants en ce qui concerne les résultats liés à notre étude sur la création de

valeurs. En effet, nous augmenterons la validité interne de nos résultats en utilisant des schémas mathématiques de limitation de la dispersion des réponses.

5.2.3) La validité externe

Thiétart (2007, p. 286) définit la validité externe comme un acte « … d'une recherche qui examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats ». En d'autres termes, il s'agit de se demander si les résultats exposés peuvent être dupliqués à une population généralisée. Cette notion de validité externe est extrêmement intéressante dans le cadre de notre projet de recherche car cela rejoint un des projets d'ouverture de la recherche. Mais, il reste très délicat de s'engager sur une certitude de généralisation, et préférons donc le positionnement d'Ayerbe et Missonier (2007) qui évoquent le critère de transférabilité de l'étude de cas car cela permet de prendre en compte le contexte. Nous retenons qu'assurer la validité externe des résultats revient à expliciter un cas de telle manière que nous pouvons obtenir une possibilité de réplication. Notre projet de recherche respecte ces conditions.

5.3) La fiabilité de la recherche :

S'assurer de la fiabilité de la recherche revient à être certain que le facteur temps n'influence pas les résultats. Il s'agit de pouvoir répéter les mêmes actes de recherche pour produire les mêmes effets, en étant donc sûr aussi que l'instrument de mesure est tout aussi fiable dans le temps (Kirk et Miller, 1986). Les recommandations particulières à suivre dans le cadre de notre recherche qualitative sont les suivantes (Thiétart, 2007) :

- Décrire le plus précisément possible la méthodologie utilisée afin qu'un futur chercheur souhaitant répliquer le système puisse le faire sans biais.
- Contrôler l'influence du chercheur sur son terrain et sa capacité à restituer avec précision les évènements du terrain.

Nous avons tenté d'être le plus explicite possible dans la méthodologie employée et nous avons décrit avec la plus grande précision chacun des actes effectués.

Conclusion du chapitre second

Le second chapitre nous a permis d'exposer notre étude de cas et méthodologie choisie au travers de cinq thèmes :

- La présentation du cas
- La méthodologie générale employée
- L'exposition et l'analyse des données
- Le design et les étapes de notre recherche
- La validité des témoignages

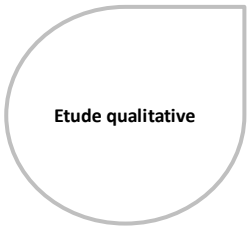
Le schéma ci-dessous évoque notre démarche de recherche générique au regard du cas étudié. Ce schéma résume ce spectre d'un point de vue méthodologique de l'ensemble de notre travail avant l'annonce et la discussion des résultats.

Schéma 18

Notre travail de recherche

MODELE D'INFLUENCE

Le cas	DAS 1 : activité de conseil DAS 2 : activité innovante, brevet 111 parties prenantes associées au DAS 2
Constat sur la RL	Absence de qualification précise des valeurs dans la RL, mais présence de "sentiments de valeurs" Travail existant de qualification de la valeur perçue dans le Marketing Correspondance proposée par codage sélectif et subjectivité entre sentiments de valeurs, valeurs perçues, et valeurs vulgarisées Proposition d'un système de 60 valeurs, validé par le test du k de Cohen Etude de la RL sur la Start-Up et le management stratégique
Etude du cas en Profondeur	1) Recueil des données primaires par entretiens directifs fermés, méthode qualitative (Thietart, 2007, p. 230) Mesure faite sur échelle nominale non métrique (Evrard *et al.* , 2000) pour identification du phénomène 111 parties prenantes questionnées, soit 100% de la population cible 2) Recueil des données secondaires par documentations et observations : **Adéquation entre la RL et les spécificités du cas** - Validation par rapport à la définition d'une Start-Up - Validation par rapport à la personnalité de son dirigeant fondateur - Validation par rapport à son financement et la fiscalité associée - Validation par rapport aux changemens organisationnels provoqués par une innovation - Validation par rapport à sa relation aux parties prenantes - Validation par rapport à son plan d'analyse stratégique - Validation par rapport à sa stratégie d'innovation - Validation par rapport à la création de l'innovation - Validation par rapport au dépôt de brevet - Validation par rapport au typologies de valeurs - Validation par rapport à la qualification des valeurs créées **Explication du phénomène au travers de concepts connus (mesure) et par émergence de nouveaux (codage ouvert)**



Chapitre troisième

Analyse des résultats

Ce chapitre, ultime phase de notre travail de recherche permettra d'évoquer directement les résultats et donc par là même de faire des propositions validées, issues du cadre conceptuel et de l'étude de cas. Selon la méthodologie exposée précédemment nous répondrons aussi à la problématique exposée et à nos questions de recherche, qui sont pour rappel :

Notre problématique :

Par quel modèle de Management Stratégique une Start-Up innovante peut-elle induire une valorisation de ses parties prenantes ?

Les questions de recherche :

1. Quelles sont les valeurs potentiellement créées au sein des parties prenantes d'une Start-Up innovante ?
2. Pour quelle typologie de parties prenantes une Start-Up innovante peut-elle créer valeurs ?
3. Quel modèle de management stratégique peut permettre à une Start-Up innovante de créer des valeurs auprès de ses partenaires ?

1) Exposition et discussions des résultats

Notre projet de recherche nous a révélé la mise en évidence de trois types de résultats :

- Une grille des valeurs vulgarisées du Management, formée de soixante items.
- La création de valeurs par une Start-Up innovante et pour ses parties prenantes.
- Le processus l'ayant permis.

Ceci ayant pour effet d'aboutir à la production d'un modèle de management nouveau issu de la technique de l'analyse causale.

1.1) Le système des valeurs du Management

Indépendamment de la partie de notre travail purement liée au terrain, nous avons dû créer au préalable un système de valeurs avant toute étude empirique. En effet étant donné qu'à ce jour aucune grille d'analyse ne fait consensus auprès des chercheurs (Bréchon, 2003), nous avons choisi de créer une correspondance entre sentiments de valorisation, valeurs perçues, et valeurs vulgarisées. Il en résulte une proposition de grille générique des valeurs du Management[82].

Tableau 32 - Les valeurs du Management

Valeurs vulgarisées	Définitions
1) Aisance	Situation de fortune assurant une évolution matérielle confortable
2) Altruisme	Souci du bien d'autrui
3) Aptitude à l'écoute	Disposition naturelle ou acquise de quelqu'un à écouter
4) Aptitude sociale	Disposition sociale naturelle ou acquise de quelqu'un à faire quelque chose
5) Aptitude technique	Disposition technique naturelle ou acquise de quelqu'un à faire quelque chose
6) Assurance	Confiance en soi
7) Audace	Hardiesse qui ne connaît ni obstacle ni limite
8) Autorité	Pouvoir d'imposer ses volontés
9) Bonheur	Plaisir lié à une circonstance
10) Capacité d'initiative	Capacité de proposer, d'organiser, le premier quelque chose
11) Collaboration	Action de participer à une œuvre avec d'autres
12) Communauté	Ensemble de personnes unies par des liens d'intérêt communs
13) Compétence	Capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger
14) Conformité	Etat des choses qui se trouvent en accord avec la règle
15) Connaissance	Action, fait de comprendre, connaitre les propriétés, les caractéristiques, les faits spécifiques de quelque chose
16) Contribution	Etude complémentaire sur un sujet littéraire ou scientifique
17) Dignité	Sentiment que quelqu'un a de sa propre valeur
18) Discernement	Faculté d'apprécier avec justesse les élements
19) Droiture	Qualité de quelqu'un qui agit honnêtement
20) Efficacité commerciale	Caractère de ce qui produit le maximum de résultat commercial avec le minimum d'efforts et de moyens
21) Efficacité financière	Caractère de ce qui produit le maximum de résultat financier avec les minimum d'efforts et de moyens
22) Efficacité sociale	Caractère de ce qui produit le maximum de résultat social avec le minimum d'efforts et de moyens
23) Efficacité technique	Caractère de ce qui produit le maximum de résultat technique avec le minimlum d'efforts et de moyens
24) Egalité	Caractère de ce qui est absent de discrimination
25) Enthousiasme	Emotion puissante qui s'empare de quelqu'un à propos de quelque chose et se manifestant par de l'exaltation
26) Excellence	Degré éminent de qualité, de valeur de quelqu'un ou de quelque chose
27) Extase	Etat de joie extrême
28) Fidélité	Qualité de quelqu'un qui est dévoué, attaché à quelqu'un ou quelque chose
29) Gaïeté	Caractère de ce qui manifeste la bonne humeur
30) Harmonie	Etat des bonnes relations entre les personnes ou dans un groupe

82 Nous avons utilisé cette grille dans le cadre de notre recherche liée aux valeurs de l'innovation, mais cette même proposition de grille est applicable sur d'autres sujets concernant le management en général.

Valeurs vulgarisées	Définitions
31) Hiérarchie	Classification dans laquelle les éléments sont dans une relation de subordination
32) Honnêteté	Qualité de quelqu'un qui est loyal
33) Humilité	Etat d'esprit de quelqu'un qui a consience de ses insuffisances
34) Ingéniosité	Caractère de quelqu'un qui est ingénieux
35) Intelligence	Aptitude à s'adapter à une situation en fonction des circonstances
36) Joie de vivre	Plaisir à accomplir chacune des tâches de la vie
37) Liberté	Etat de quelqu'un qui n'est pas soumis
38) Maîtrise	Fait de dominer techniquement, intellectuellement, scientifiquement
39) Mérite	Ce qui rend quelqu'un digne de récompense eu égard aux difficultés rencontrées
40) Moralité	Souci de conformer sa conduite à un ensemble de principes moraux
41) Nation	Entité indivisible et titulaire de sa souveraineté
42) Notoriété	Fait d'être avantageusement connu
43) Organisation	Manière dont quelque chose se trouve structuré
44) Originalité	Caractère de ce qui est nouveau, singulier
45) Partage	Fait de partager quelque chose avec un tiers
46) Patriotisme	Attachement à sa patrie se manifestant par la volonté de la promouvoir
47) Perfomance	Exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque
48) Plaisir	Sentiment agréable de contentement
49) Productivité	Rapport entre le résultat d'une activité et les facteurs de production utilisés pour parvenur à cette production
50) Progrès	Fait d'aller vers un degré supérieur, de s'étendre, de s'accrroître par étapes
51) Prospérité	Etat de ce qui est favorable sur le plan économique
52) Respect	Sentiment de considération envers quelqu'un ou une organisation
53) Réussite	Action qui connaît le succès
54) Richesse	Caractère de ce qui renferme ou peut produire quelque chose en abondance
55) Rigueur	Caractère de quelque chose qui se distingue par une précision parfaite
56) Sécurité	Situation de quelqu'un qui se sent à l'abri du danger
57) Statut social	Position par rapport à la société
58) Technicité	Caractère d'avance technologique de quelque chose
59) Tolérance	Aptitude de quelqu'un qui admet chez les autres une pensée différente
60) Travail	Activité professionnelle régulière et rémunérée

1.2) La mise en évidence de la création de valeurs par une Start-Up innovante

Nous avons confronté notre système de valeurs à notre étude de cas. Seules les parties prenantes dites affectantes ont montré un intérêt pour le projet, les autres types de parties prenantes ont répondu par la négative à toutes les questions. Nous avons aussi constaté que les parties prenantes appartenant à une même raison sociale ne formulaient une réponse qu'au travers d'une seule et même voix, et par l'intermédiaire de la personne qui a la position hiérarchique la plus élevée dans l'organigramme. Nous trouvons aussi dans nos résultats des valeurs dont la fréquence est nulle (jamais citées).

Tableau 33

Fréquence d'apparition des valeurs

		Valeurs 1 à 30																													
N°	**Affectante ?**	**V1**	**V2**	**V3**	**V4**	**V5**	**V6**	**V7**	**V8**	**V9**	**V10**	**V11**	**V12**	**V13**	**V14**	**V15**	**V16**	**V17**	**V18**	**V19**	**V20**	**V21**	**V22**	**V23**	**V24**	**V25**	**V26**	**V27**	**V28**	**V29**	**V30**
PP01	A	oui		oui	oui	oui	oui	oui			oui	oui	oui	oui		oui	oui				oui	oui	oui	oui		oui					
PP02	A		oui	oui							oui	oui	oui							oui										
PP04	A			oui					oui					oui						oui										
PP29	A	oui	oui	oui	oui		oui	oui		oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui		oui			oui	oui		oui	oui	oui	oui	oui
PP30	A		oui	oui		oui		oui		oui		oui				oui														
PP31	A			oui				oui										oui												
PP34	A									oui						oui	oui				oui					oui			oui		
PP35	A			oui								oui				oui										oui					
PP38	A			oui							oui															oui					
PP40	A			oui								oui																			
PP45	A			oui								oui																			
PP47	A																				oui										
PP52	A		oui							oui																					
PP53	A																					oui									
PP56	A							oui																							
PP59	A							oui																							
PP60	A			oui				oui																							
PP65	A																														
PP67	A							oui			oui																				
PP68	A							oui			oui																				
PP95	A		oui	oui		oui					oui	oui														oui					
PP109	A		oui	oui		oui					oui	oui														oui					
PP110	A			oui						oui		oui				oui										oui					
fréquence d'apparition →		2	6	14	2	4	2	9	1	5	8	10	3	3	1	6	3	2	1	2	4	2	1	2	1	7	1	1	2	1	1

		Valeurs 31 à 60																													
N°	**Affectante ?**	**V31**	**V32**	**V33**	**V34**	**V35**	**V36**	**V37**	**V38**	**V39**	**V40**	**V41**	**V42**	**V43**	**V44**	**V45**	**V46**	**V47**	**V48**	**V49**	**V50**	**V51**	**V52**	**V53**	**V54**	**V55**	**V56**	**V57**	**V58**	**V59**	**V60**
PP01	A				oui	oui		oui	oui	oui		oui	oui		oui					oui	oui			oui		oui		oui			oui
PP02	A								oui							oui															
PP04	A	oui												oui																	oui
PP29	A	oui			oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui		oui	oui	oui	oui		oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui		oui		oui			oui
PP30	A				oui				oui										oui		oui							oui			oui
PP31	A																											oui			oui
PP34	A															oui		oui						oui	oui				oui		
PP35	A																	oui													oui
PP38	A								oui																						
PP40	A													oui																	oui
PP45	A					oui								oui																	oui
PP47	A																							oui							
PP52	A																														oui
PP53	A																														
PP56	A																														
PP59	A																														
PP60	A																														
PP65	A												oui	oui	oui						oui										
PP67	A														oui																
PP68	A														oui																
PP95	A								oui															oui							oui
PP109	A								oui															oui							oui
PP110	A													oui		oui			oui												
fréquence d'apparition →		2	0	0	3	3	1	2	7	2	1	1	3	5	5	4	0	3	3	2	4	1	1	6	1	2	0	4	1	0	11

Il est dès lors possible de faire un classement des valeurs par fréquence de réponse positive :

Tableau 34

Classement des valeurs par fréquences décroissantes

N° de Valeurs	Valeurs	Fréquence	N° de Valeurs	Valeurs	Fréquence
V3	Aptitude à l'écoute	14	V1	Aisance	2
V60	Travail	11	V21	Efficacité financière	2
V11	Collaboration	10	V23	Efficacité technique	2
V7	Audace	9	V28	Fidélité	2
V10	Capacité d'initiative	8	V31	Hiérarchie	2
V25	Enthousiasme	7	V37	Liberté	2
V38	Maîtrise	7	V39	Mérite	2
V2	Altruisme	6	V49	Productivité	2
V15	Connaissance	6	V55	Rigueur	2
V53	Réussite	6	V8	Autorité	1
V43	Organisation	5	V14	Conformité	1
V9	Bonheur	5	V18	Discernement	1
V44	Originalité	5	V22	Efficacité sociale	1
V5	Aptitude technique	4	V24	Egalité	1
V20	Efficacité commerciale	4	V26	Excellence	1
V45	Partage	4	V27	Extase	1
V50	Progrès	4	V29	Gaîté	1
V57	Statut social	4	V30	Harmonie	1
V12	Communauté	3	V36	Joie de vivre	1
V13	Compétence	3	V40	Moralité	1
V16	Contribution	3	V 41	Nation	1
V35	Intelligence	3	V51	Prospérité	1
V42	Notoriété	3	V52	Respect	1
V47	Performance	3	V54	Richesse	1
V48	Plaisir	3	V58	Technicité	1
V34	Ingéniosité	3	V32	Honnêteté	0
V4	Aptitude sociale	2	V33	Humilité	0
V6	Assurance	2	V46	Patriotisme	0
V17	Dignité	2	V56	Sécurité	0
V19	Droiture	2	V59	Tolérance	0

Pour augmenter la validité interne de ces résultats, nous proposons d'en extraire une liste choisie, en utilisant des outils de mesures mathématiques de limitation des risques biais[83]. La validité interne consistant à s'assurer de la pertinence de la cohérence des résultats générés

83 Il s'agit de réduire au maximum le risque de dispersion. Réduire le risque équivaut à utiliser une méthode de restriction de la liste des résultats proposés pour la borner, augmentant ainsi mécaniquement la validité interne de notre recherche.

par l'étude (Thiétart, 2007). Il s'agit d'étudier la dispersion des réponses obtenues afin de ne retenir si possible que la partie la plus représentative, et donc ayant un degré de validité le plus élevé possible, la mesure de la dispersion la plus utilisée en mathématique étant l'écart type. McClelland (2000), en ce qui concerne les résultats d'un questionnement porté sur une échelle qualitative nominale non métrique, propose d'éliminer les sujets dont les résultats se situeraient à plus de quatre écarts-types de la moyenne. Il s'agit d'occulter les valeurs à trop forte dispersion de fréquence et qui constitueraient donc un biais associatif (Thiétart, 2007, p. 422). Le biais associatif est présent dans les réponses dans le cas où les individus questionnés appartiennent au même contexte social (le risque que tous répondent la même chose car ils appartiennent à la même classe sociale), ce qui est notre cas de figure[84] (Brewer, 1997).

Calculons dès lors l'écart type de notre série, qui comporte :

- Soixante valeurs.
- Avec des fréquences d'apparition allant de 0 à 14.

Un simple calcul statistique fait ressortir :

- Moyenne des fréquences de la série[85] : 3,08
- Variance des fréquences de la série[86] : 8,2
- Ecart-type de la série[87] : 2,86 (l'écart-type étant faible, nous sommes en présence d'ores et déjà d'une série à faible dispersion)

Selon les recommandations de McClelland et de Brewer, le biais associatif se situerait donc pour les valeurs ayant une fréquence supérieure à 14,52 (la moyenne de la série, augmentée de quatre fois l'écart-type). Nous proposons d'écarter de nos résultats la valeur V3 dont la fréquence est en limite de cette valeur. Notre borne supérieure est ainsi définie de fait. Dans la série de résultats obtenus, nous avons constaté que seule la catégorie des parties prenantes affectantes avait répondu sur la totalité des individus questionnés, et que sur cette catégorie de parties prenantes une partie seulement des individus avait répondu. Ce qui pose la question du biais lié aux non-réponses (Thiétart, 2007, p. 206), et du biais de la variabilité des

---

84 Les individus questionnés occupant tous des fonctions de direction.

85 Dans notre cas la moyenne étant la somme des fréquences divisée par le nombre de valeurs (185/60).

86 Dans notre cas la variance étant la somme des écarts entre les fréquences et la moyenne au carré, divisé par le nombre de valeurs ($(\Sigma(\text{fréquences}-3{,}08)^2)/60$).

87 L'écart-type étant la racine carrée de la variance.

estimations[88] (Thiétart, 2007, p. 203). En d'autres termes, nous cherchons à diminuer le risque que les non-répondants (s'ils avaient répondu) aient eu des réponses venant modifier significativement nos résultats. En tenant compte de ce risque de biais, nous faisons dès lors le choix inévitablement de ne retenir plus que la valeur modale[89] émergente (la valeur V60), ainsi que les valeurs dont la fréquence reste supérieure à un écart-type en dessous de la valeur modale[90] (les valeurs V7 et V11). Ce choix est volontairement extrêmement réducteur puisque nous rétrécissons au maximum l'amplitude potentielle en utilisant seulement un seul multiple de l'écart-type pour trouver notre borne inférieure. La valeur modale émergente ayant une fréquence de 11, nous gardons les valeurs dont la fréquence est supérieure à 8,14 (11-2,86). Nous obtenons, dès lors, la proposition restreinte de création de valeurs suivante :

- Valeur première : le travail.
- Valeur seconde : la collaboration.
- Valeur troisième : l'audace.

Nous portons une attention particulière au rapprochement observé entre les valeurs attendues des parties prenantes (exposées dans notre première partie de revue de littérature) et notre résultat de création de valeurs dans le cadre d'une Start-Up innovante. Les tableaux 14 (Berthelot, 2012) et 15 (Bresse, 2011) précisaient que les salariés attendaient la sécurité de l'emploi et les pouvoirs publics locaux la création d'emplois. Notons parallèlement que ni la valeur audace ni la valeur collaboration ne font partie des valeurs identifiées et attendues par les auteurs. La valeur travail paraît donc être l'unique résultat de notre recherche correspondant aussi aux attentes des parties prenantes.

---

88 Représente les différences dans les résultats obtenus qu'il est possible de constater d'une catégorie de population à une autre. Dans notre cas : les parties prenantes affectantes qui ont répondu et les parties prenantes affectantes qui n'ont pas répondu (évaluation du risque que leur réponse eu été différente de la réponse fournie par leur hiérarchie).

89 Le mode en statistique étant la valeur correspondante à la fréquence la plus élevée.

90 Soit pour une fréquence au-dessus de 11-2,86 = 8,14.

1.3) Le processus de management stratégique

Nous exposons ici les résultats concernant le processus observé de management stratégique au sein du cas étudié.

1.3.1) Les classes

Ce processus suit les recommandations que nous avons délivrées dans la partie de méthodologie générale, et est donc effectué par thèmes ou classes constitutifs de notre codage ouvert[91] (Strauss et Corbin, 1990) pour, par la suite, constituer les éléments de la modélisation.

Classe 1 : environnement interne

- Non technologique.
- Dépenses de R&D effectives.
- Le brevet est la propriété de l'entreprise.
- La propriété intellectuelle a été portée à l'actif du bilan.
- < dix salariés.
- Chiffre d'affaire < un M€.
- < huit ans d'existence à l'époque des faits.
- Capital détenu par des personnes physiques.
- Réseau social important du dirigeant.
- Organigramme à plat.
- Externalisation des opérations de R&D.
- Le dirigeant :

- Homme de business reconnu.
- S'est entouré de compétences techniques externes.
- A un niveau d'étude élevé.

- Est en recherche constante de financement.
- Absence de financement bancaire du programme de R&D.

91 Cf second chapitre, 3.2.2.

- Financement organique de programme.
- Financement par capital amorçage et bancaire du développement de l'innovation dès que le brevet a été mis à l'actif.
- Obtention du statut de JEI, utilisation du mécanisme du CIR.
- Maintien coûte que coûte de son chiffre d'affaire du premier DAS, pour soutenir le second DAS (l'innovation).
- Externalisation totale du processus de fabrication issu de la R&D.
- Fabrication uniquement des produits que la société sait fabriquer.

Classe 2 : environnement externe

- Ciblage uniquement d'un marché de niche.
- Reconnaissance du savoir-faire par les acteurs du marché.
- Les parties prenantes concernées sont uniquement celles dites affectantes.
- Mise en concession du brevet pour cibler d'autres marchés.

Classe 3 : processus de transformation stratégique

- Non intentionnalité des actions.
- Fonctionnement adhocratique.
- Evolution de fait vers un modèle de survie de type bricolage, ou *strategy as practice.*
- Création automatique d'outils de management dits *adhoc*, adaptés à l'environnement immédiat.
- Obligation dès lors de revenir à une matérialisation processuelle de la stratégie (création de plans) afin de présenter le projet à des réseaux de *private equity* pour des levées de fonds.

Classe 4 : valeurs

- Absence de valeur actionnariale (cf annexe 2 à 6).
- Création de valeurs partenariales :

- Valeur 1 : le travail.
- Valeur 2 : la collaboration.
- Valeur 3 : l'audace.

Si pour corriger les premiers résultats de notre étude qualitative utilisant une échelle non métrique nous avons évoqué le biais associatif, celui dû aux non-réponses, et celui dû à la variabilité des non-réponses, nous nous devons aussi pour expliquer le phénomène de management stratégique de notre cas évoquer le biais lié à l'objectivité de la position du chercheur (Stake, 1995). Miles et Huberman (1991) suggèrent pour réduire ce biais de s'en tenir à l'élaboration de la chaîne de preuve, s'agissant pour les auteurs de ne tenir compte uniquement que des faits prouvés. Le fait de prouver de manière factuelle les faits en démontrant les preuves réduit ce risque de biais. De Lavergne (2007) propose à cet égard la réalisation d'un audit de subjectivité lorsque le chercheur est aussi un professionnel qui mène sa recherche sur son propre terrain ou sur un terrain proche. Cet audit de subjectivité consiste à identifier les éléments de sa propre subjectivité qui sembleraient intervenir dans le processus de recherche et particulièrement dans l'exposition des résultats (Bélisle, 2001). Nous nous sommes attachés effectivement lors de l'exposition de nos résultats à rester totalement factuels, les résultats annoncés étant en sus tous prouvés (chaîne de preuve réalisée) par les divers éléments entièrement constitutifs de notre manuscrit, et de surcroît dans un période largement postérieure aux faits.

1.3.2) Processus d'analyse d'influence visant à créer un modèle de management

En se basant sur les recommandations exposées ci-avant dans la partie de méthodologie générale (chapitre 3.2), nous souhaitons représenter dans un modèle le réseau des relations constatées entre les variables.

1.3.2.1) La spécification du phénomène :

Détermination des composantes :

Nous définissons les dites variables qui vont servir à l'écriture du modèle de management. Et remarquons qu'il n'y a aucune variable dite modératrice ou interactive. Nous trouvons par contre les trois autres types de variables :

Tableau 35

Définition des variables du modèle d'influence

Variables indépendantes (cause) médiatrices (qui produit un effet sur une variable indépendante qui produit un effet sur une variable dépendante)
Le brevet reste propriété de l'entreprise ► Valorisation de l'IP portée à l'actif ► Financement par capital amorçage du développement
Fabrication uniquement des produits que l'entreprise sait et peut fabriquer ►Reconnaissance du savoir faire par les acteurs du marché
Absence de financement bancaire ► Financement organique de la R&D
Non intentionnalité des actions (adhocratie) ► Création d'outils de management adhoc (*strategizing*) ► Plan stratégique (analyses de Porter) ► Financement par capital amorçage du développement
Maintien obligatoire du chiffre d'affaire du 1er DAS ► Financement organique de la R&D
Mise en concession du brevet en parallèle sur marché annexe ► Recherche constante de financement

Variables indépendantes (cause) à effet additif (qui s'associent pour un effet possible cumulatif sur une variable dépendante)
Environnement Start-Up non hiérarchique
Activité non obligatoirement technologique
Financement organique d'un programme de R&D
Financement par capital amorçage du développement
Externalisation du processus de R&D,puis de fabrication
Reconnaissance du savoir faire par les acteurs du marché
Ciblage initial sur un marché de niche
Charisme relationnel et niveau d'étude du dirigeant
Incorporation de compétences techniques externes manquantes
Recherche constante de financement
Utilisation des mécanismes de fiscalité JEI et CIR

Variables dépendantes *(qui ont x causes et sans influence par ailleurs)*
Valeur Actionnariale
Valeurs Partenariales pour Parties Prenantes affectantes
1) Le travail
2) La collaboration
3) L'audace

Détermination des relations :

- Dans le schéma synoptique ci-dessus sont spécifiées d'ores et déjà les relations d'influence entre variables indépendantes à effet médiateur.
- Les variables à effet additif ont un effet relationnel d'influence sur les variables dépendantes.

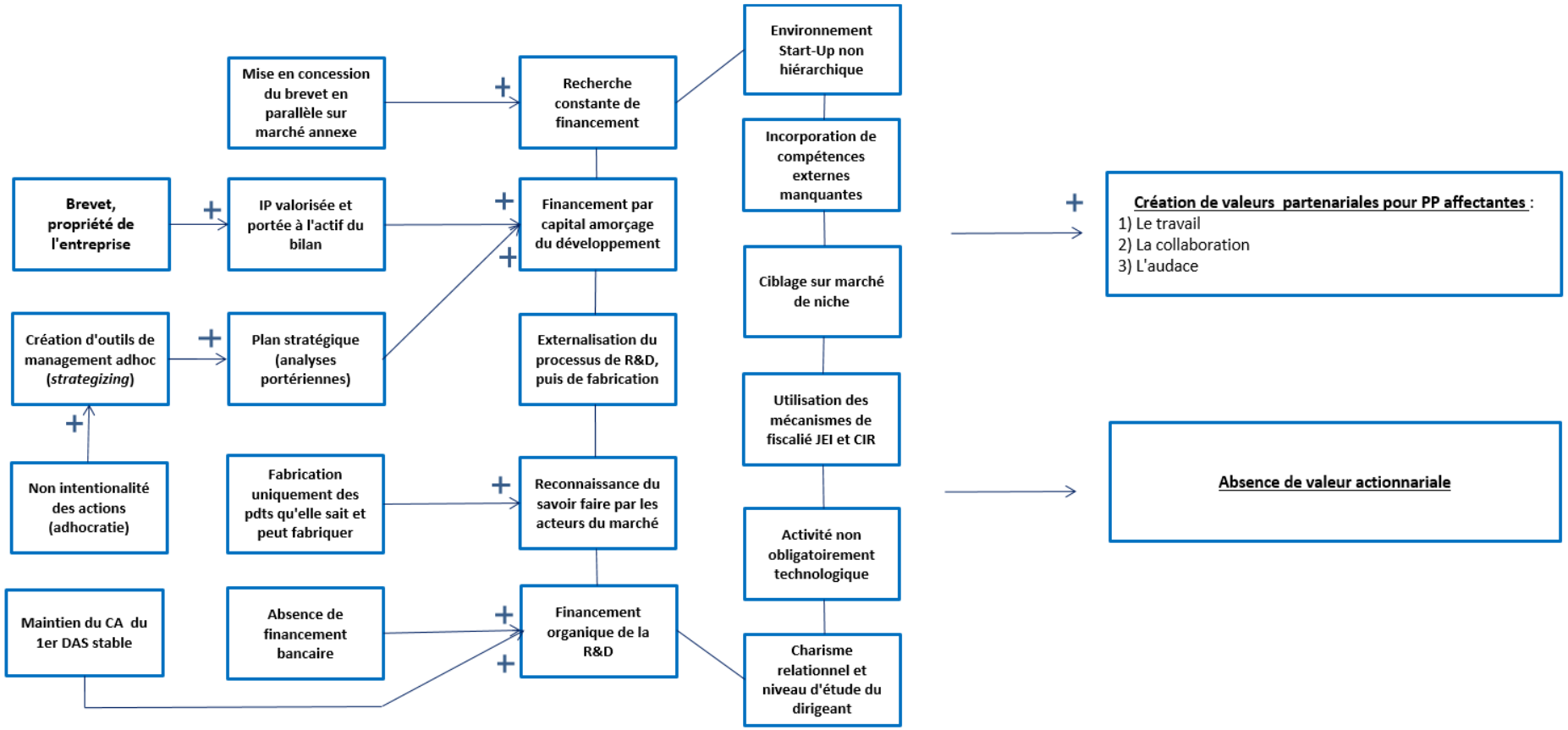
Le signe de variation relationnel d'influence sera systématiquement positif entre toutes les variables, excepté en ce qui concerne la variable « valeur actionnariale » car nous avons constaté au contraire son absence.

La représentation formelle :

Toutes les variables ayant été observées, nous les représenterons sous la forme graphique d'un carré ou d'un rectangle. Les relations de cause à effet étant symbolisées par des flèches et les associations de variables ou de concepts par des liens.

Schéma 19

Représentation graphique du modèle d'influence



1.3.2.2) La spécification des concepts et variables du modèle

Pour spécifier concepts ou théories et variables du modèle proposé, nous devons recourir aux deux méthodes possibles :

- La méthode qualitative déductive (Thiétart, 2007, P. 363) qui permet de mesurer des faits issus de concepts ou théories existants
- La méthode qualitative inductive (Thiétart, 2007, p. 360) qui permet de formuler de nouvelles propositions de concepts lorsque la littérature ne les a pas représentés.

L'association de ces deux méthodes d'études qualitatives permettant de justifier l'utilisation de chacune des variables du modèle proposé et donc son existence.

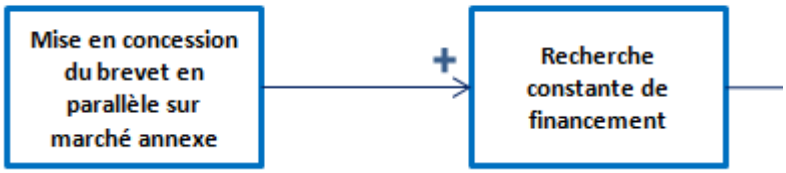
Premièrement, la méthode qualitative déductive[92] doit confronter chaque concept ou théorie exposés par la revue de littérature avec la proposition de modèle. Nous repérons dans le modèle d'influence proposé les concepts et théories suivants :

- MVP, (Minimum Viable Product), Rancic Moogk (2012)

La relation d'influence suivante utilise ce concept dans le modèle :

Schéma 20

Concept MVP utilisé dans le modèle



En effet, nous constatons qu'une Start-Up doit constamment imaginer ses innovations dans l'objectif de contrecarrer sa condition d'incertitude extrême afin de se financer. Mettre en concession sa propriété intellectuelle sur un marché annexe (différent de sa cible première

92 Méthodologie de traduction par la mesure.

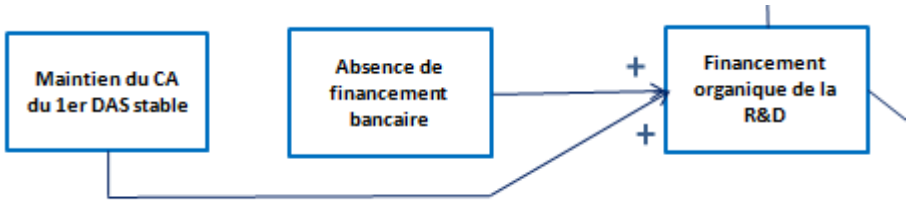
pour ne pas se cannibaliser) permet ce financement[93] et devient donc un *minimum viable product*. Cela a été le cas au sein de notre cas.

- Rapport opérationnel et rapport stratégique, Ansoff (1989) (le rapport opérationnel producteur de *cash* devant financer le rapport stratégique, partie cachée de l'iceberg et générateur de *cash* dans les années à venir)

La relation d'influence suivante utilise ce concept dans le modèle :

Schéma 21

Concept RO/RS utilisé dans le modèle



En effet, nous constatons qu'une Start-Up doit obligatoirement, et par absence de financement bancaire, autofinancer sa propre R&D. Le meilleur moyen est donc d'avoir une première activité non innovante mais à revenus stables. Cette première activité venant financer le programme d'innovation. Le rapport opérationnel étant le premier DAS à chiffre d'affaire stable (l'activité de conseil pour opérateurs télécom dans notre cas), et le rapport stratégique étant donc le futur produit innovant (le détergent bio dans notre cas). La société P2Mc a pu financer trois ans de programme de recherche au travers des revenus procurés par sa première activité.

93 Le plus souvent, un contrat est rédigé par un cabinet d'avocats puis enregistré à l'INPI, où le système de revenus est librement négocié entre les parties. Cependant, il est intéressant pour la Start-Up de négocier un droit d'utilisation du brevet provoquant des revenus fixes et mensuels, assorti d'un pourcentage sur les ventes réalisées à base du brevet. La durée du contrat est généralement égale à la durée restante de validité du titre.

- Concept de l'océan bleu et de l'océan rouge, Kim et Mauborgne (2005)

Il n'y a pas de relation d'influence dans le modèle pour illustrer le concept, mais une relation d'association seulement avec d'autres variables :

Schéma 22

Concept océan bleu & océan rouge utilisé dans le modèle

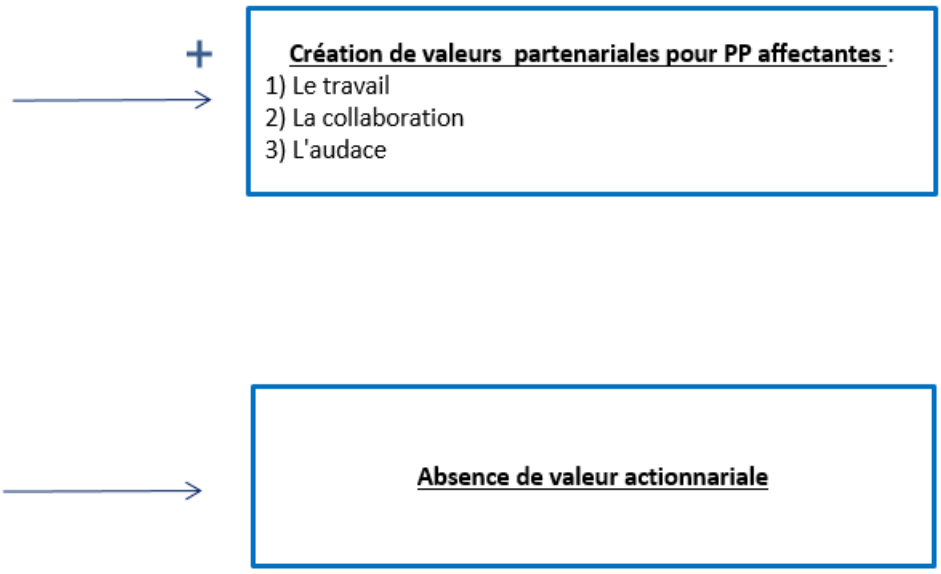
En effet, il est constant de dire qu'une Start-Up doit positionner ses recherches sur un océan bleu, représentant des marchés vierges et donc de niche. Dans notre cas, la société a orienté ses recherches pour la mise au point du premier produit cent pour cent biodégradable de nettoyage de piscines.

- Valeur actionnariale et valeur partenariale, Charreaux (1998)

Il n'y a pas de relation d'influence dans le modèle pour illustrer le concept. Influence qui est provoquée par les associations des autres variables. Les deux typologies de valeurs étant provoquées par les autres variables, venant donc en conséquence.

Schéma 23

Concept de VA/VP utilisé dans le modèle



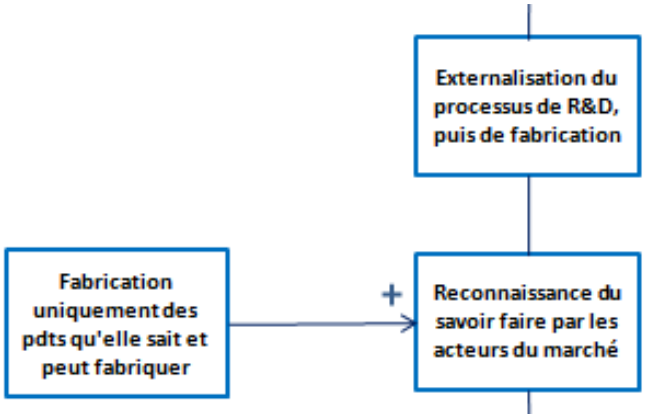
Nous trouvons, au travers de notre modèle, les deux typologies de valeurs telles que définies par Charreaux. Il s'agit en l'occurrence de variables dépendant totalement de toutes les autres variables du modèle. Nous remarquons que la valeur actionnariale n'est pas en signe positif, ce qui signifie son absence. Par contre, il y a bel et bien création de valeurs partenariales (signe positif présent).

- RBV (Resource Based View), Penrose (1959)

La relation d'influence et d'association suivante utilise cette théorie dans le modèle :

Schéma 24

Théorie RBV utilisée dans le modèle



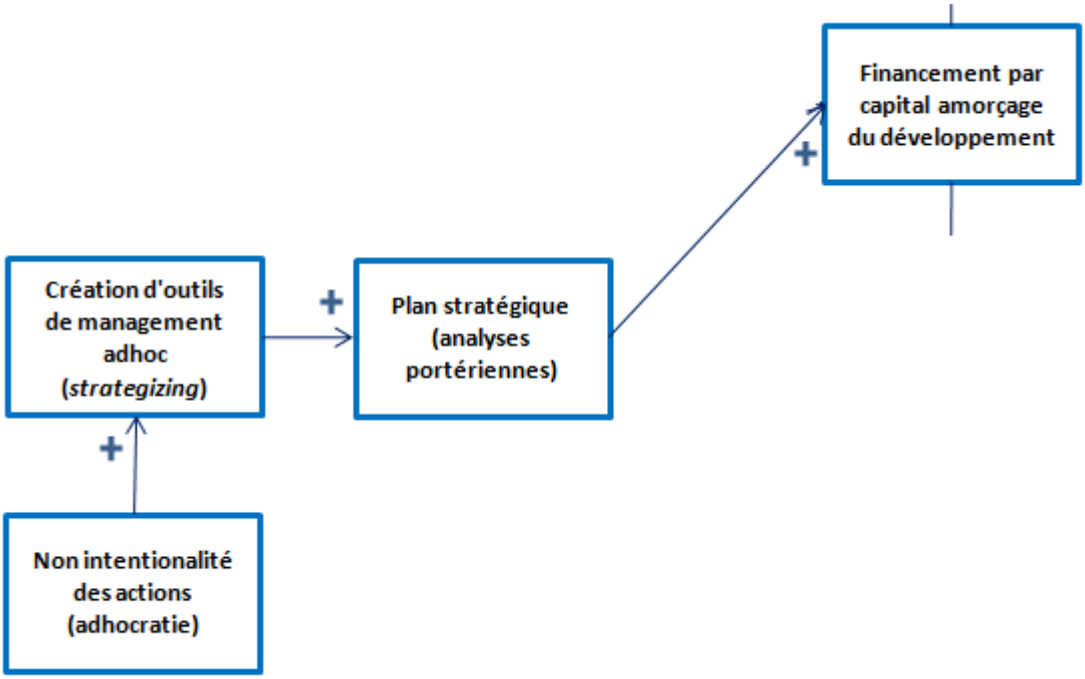
Un des principes majeurs enseigné par la littérature et concernant les process d'innovation en milieux Start-Up consiste en ce que l'innovation soit à la fois externalisée, et que, dès lors, l'organisation ne fabrique que les produits qu'elle peut et sait fabriquer. Il s'agit d'utiliser les ressources et compétences en sa possession. Cela a été le principe adopté par l'entreprise dans notre cas, ce qui a provoqué aussi et par la suite de nombreux articles de presse et interviews radio, démontrant le caractère de reconnaissance du savoir-faire de la Start-Up.

- Théorie du *strategizing*, Whittington (2006)

La relation d'influence suivante utilise cette théorie dans le modèle :

Schéma 25

Théorie du *strategizing* utilisée dans le modèle de management



Nous trouvons, dans cette relation d'influence, l'illustration empirique de l'explication théorique décrit dans le chapitre précédemment : un fonctionnement adhocratique non intentionnel aboutit à la création d'outils de management *adhoc*, pour inévitablement retrouver la formulation d'un plan stratégique processuel dans le cadre d'une recherche de financement. Les différents réseaux de *private equity* exigent la formulation d'un plan stratégique dit classique de toute façon ; ne pas respecter ces schémas revient inévitablement à l'échec de la Start-Up par manque de financement. Dans notre cas, le processus ayant provoqué le programme de R&D a été totalement non intentionnel car le dirigeant (qui pensait néanmoins à des solutions de renouvellement de son premier DAS) a découvert les propriétés de l'argile par hasard[94], ce qui a provoqué la construction d'un outil dit *adhoc* de management[95], et l'a conduit par la suite à rédiger un plan d'affaire classique [96] pour aller chercher du financement.

---

94 La synergie entre argiles étant la base scientifique du brevet.

95 Le schéma block de fabrication externalisée.

96 Dit Portérien.

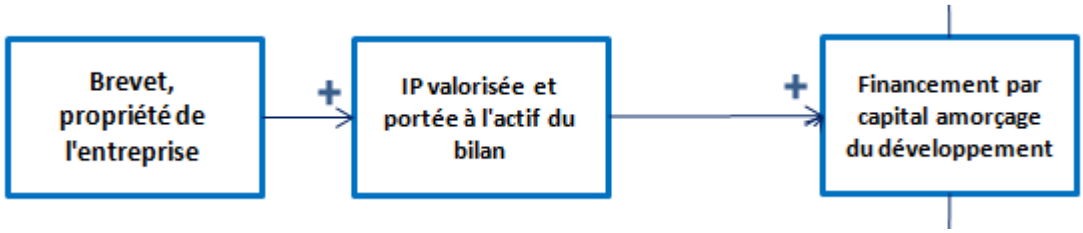
Nous venons de confronter le modèle aux concepts et théories existants permettant d'en expliquer une partie, mais il reste des relations de notre modèle à expliquer. La méthode qualitative inductive[97] va nous y aider. Nous avons deux phénomènes à découvrir dans le modèle proposé :

Premier phénomène inconnu à ce jour :

Nous n'avons pas, dans la littérature, de concept ou théorie pour expliquer ce phénomène

Schéma 26

Premier phénomène avéré et non expliqué dans la littérature



Description du phénomène observé : il s'agit du mécanisme qui permet à une Start-Up de faire appel aux réseaux de *private equity* une fois la R&D autofinancée. La particularité est que, et bien que le programme de R&D soit externalisé, l'IP reste la propriété de la Start-Up. Le fait de porter à l'actif du bilan la valorisation économique[98] des travaux de recherche (une fois seulement que le titre est délivré par l'INPI) permet d'augmenter mécaniquement les fonds propres de la Start-Up. Il s'agit d'un mécanisme catalyseur de financement : augmenter les fonds propres d'une structure rend crédible la démarche auprès des réseaux de financement. Pouvoir mettre à l'actif un brevet élaboré par la jeune entreprise valorise un travail effectué sans apport en numéraire et donne accès à son propre financement plus facilement. La R&D ayant été faite en amont, le financeur ne venant dès lors que pour participer au financement du BFR[99].

---

97 Méthodologie de traduction par codage ouvert.

98 Addition de tous les coûts de R&D, y compris le temps passé.

99 Besoin en fond de roulement : quantité de disponibilité qu'une entreprise doit constamment posséder en caisse pour financer son développement, sans rupture.

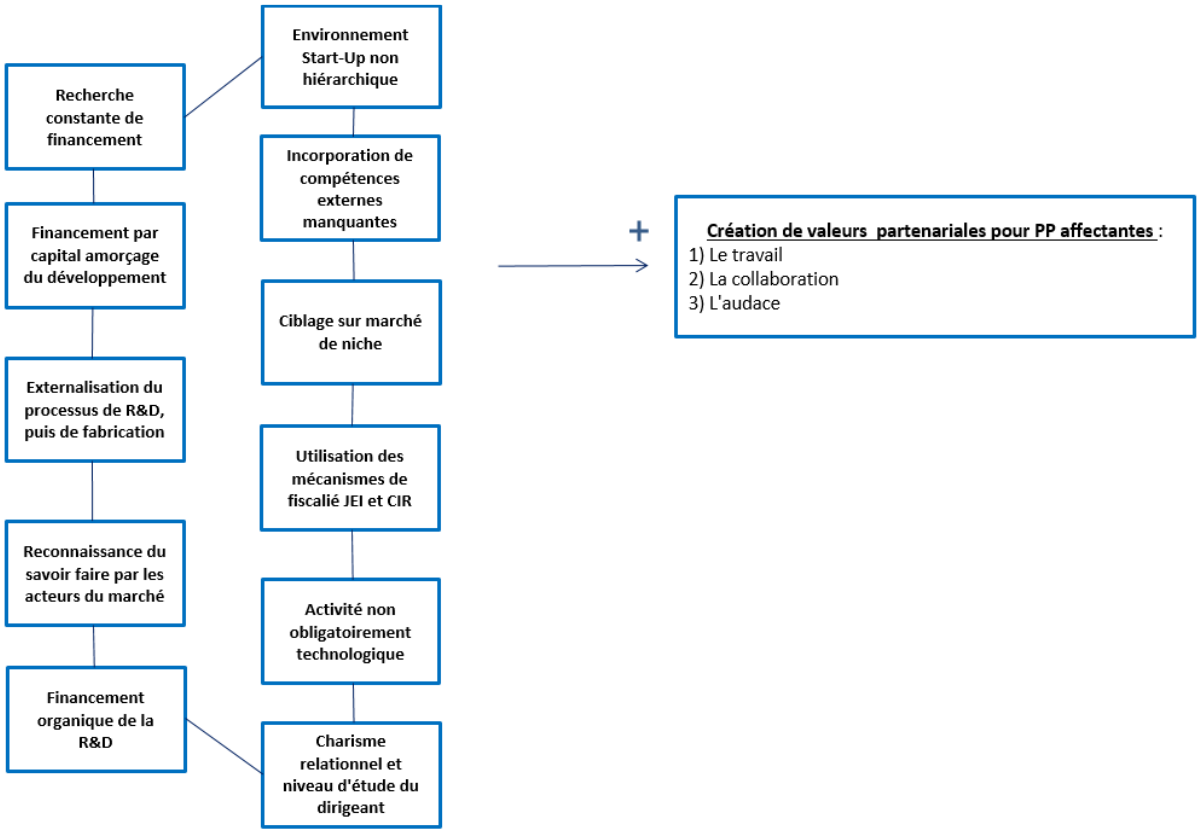
Ce phénomène a été observé au sein de notre cas, mais nous ne trouvons aucun concept ni aucune théorie dans la littérature expliquant ce phénomène. Nous choisissons de nommer ce concept par la terminologie d'« **IP Financeur** ».

Deuxième phénomène inconnu à ce jour :

Nous n'avons pas, dans la littérature, de concept ou théorie pour expliquer ce phénomène

Schéma 27

Deuxième phénomène avéré et non expliqué dans la littérature



Description du phénomène observé : il s'agit du mécanisme observé qui permet à une Start-Up innovante de créer des valeurs partenariales au sein de ses parties prenantes affectantes. La particularité du phénomène est que la création de ces valeurs est totalement non intentionnelle : alors que le dirigeant souhaitait et pensait créer de la valeur actionnariale, il crée des valeurs partenariales pour d'autres et ne crée pas de valeur actionnariale. Outre le fait que la littérature ne nomme pas lesdites valeurs en soit, il n'existe aucun concept ni

aucune théorie expliquant le phénomène. Nous choisissons de nommer ce concept par la terminologie de « ***Valorizing*** ».

1.3.2.3) La spécification des relations entre les concepts et variables du modèle

Spécifier les relations entre les concepts existants et les variables du modèle revient à réaliser les liens de cause à effet, ce que nous avons fait au travers des relations d'influence formalisées. En donnant un sens aux relations, nous avons expliqué les influences et les effets.

1.3.2.4) Le test du modèle

Si nous retenons la deuxième possibilité de test de Zaltman, Pinson et Agemar(1973) (cf chapitre second 3.2.4) comme quoi une hypothèse de modèle est réfutable dès lors qu'elle ne peut être confirmée, nous affirmons que le modèle d'influence est valide puisque confirmé en totalité. En effet, nous venons de prouver, que ce soit par méthode qualitative de déduction ou par méthode qualitative d'induction, que le modèle est réel. L'hypothèse de validité de notre modèle n'étant donc pas réfutable.

2) Les réponses à nos questions

2.1) Les réponses aux sous questions de recherche

Nous avons formulé différentes sous-questions de recherche et proposons maintenant d'y apporter des réponses justifiées :

1. Quelles sont les valeurs potentiellement créées au sein des parties prenantes d'une Start-Up innovante ?

Les valeurs créées par l'innovation dans le contexte Start-Up et pour ses parties prenantes sont :

- Valeur 1 : le travail.
- Valeur 2 : la collaboration.

- Valeur 3 : l'audace.

2. Pour quelle typologie de parties prenantes une Start-Up innovante peut-elle créer des valeurs ?

Les seules parties prenantes pour lesquelles l'innovation peut créer ces valeurs sont les parties prenantes dites affectantes (Caroll et Buschholtz, 2000), en d'autres termes celles qui ont un impact direct sur le projet innovant, que ces parties prenantes soient internes ou externes.

3. Quel modèle de management stratégique peut permettre à une Start-Up innovante de créer des valeurs auprès de ses partenaires ?

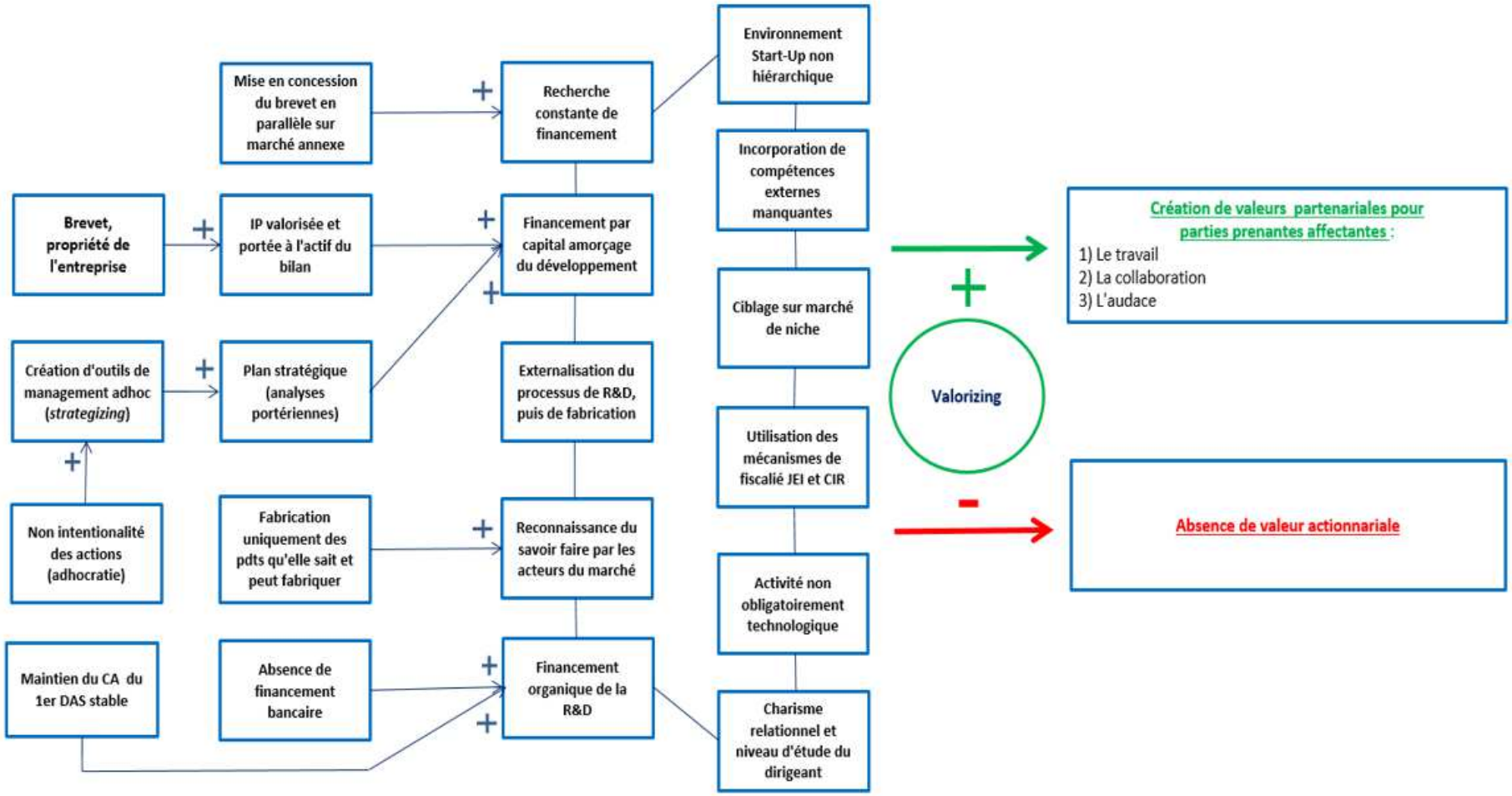
Il s'agit d'un modèle non intentionnel qui réunit des variables dépendantes, indépendantes à effet additif ou de médiation, des concepts existants, et deux concepts nouveaux nommés Ip Financeur et *Valorizing*.

2.2) <u>La réponse à la question de recherche</u>

Nous avons formulé la question de recherche suivante : par quel modèle de management stratégique une Start-Up innovante peut-elle induire une valorisation de ses parties prenantes ?

Le modèle de management stratégique permettant la création de ces valeurs est résumé ci-après :

Schéma 28 - Modèle de management par les valeurs



Conclusion du chapitre troisième

Le troisième chapitre nous a permis d'analyser les résultats de notre recherche au travers de deux thèmes : l'exposition et la discussion des résultats, et par voie de conséquence les réponses aux questions de recherche posées. Les résultats obtenus nous autorisent, conformément à notre posture épistémologique, à formuler des propositions valides. Selon Thiétart (2007, p. 63) : « Ainsi, le résultat d'un raisonnement inductif n'est pas une démonstration. Il s'agit de liens entre des choses qui, par la rigueur avec laquelle ils auront été établis, ont le statut de propositions valides ». Nous formulons, dès lors, quatre propositions :

Première proposition

Sur une grille d'analyse mise en évidence précédemment, suggérant d'un système de valeurs du management, une Start-Up innovante crée trois valeurs auprès de ses parties prenantes affectantes (le travail, la collaboration, l'audace). La validité de cette proposition a été établie d'abord grâce à l'étude qualitative sur échelle non métrique (questionnement fermé) pour établir les fréquences de réponses parmi les soixante valeurs extraites du système. Mais aussi en appliquant les méthodes mathématiques de limitation des biais associatifs, des non-réponses, et de variabilité des estimations.

Deuxième proposition

Il existe un nouveau concept, que nous avons décidé d'appeler « Ip Financeur ». Ce concept décrit, une fois un brevet mis à l'actif comptable du bilan, comment mécaniquement une Start-Up peut augmenter ses fonds propres et dès lors peut rentrer dans les critères de levée de fonds des réseaux de *private equity*. La validité de cette proposition a été établie par observation du fonctionnement du cas, les variables de ce concept faisant intégralement partie d'un nouveau modèle de management. Ces observations ont aussi été faites en tenant compte du biais lié à l'objectivité de la position du chercheur.

Troisième proposition : Il existe un nouveau concept, que nous avons décidé d'appeler « *Valorizing* ». Ce concept permet, en présence de certains facteurs observés, la création non

intentionnelle des trois valeurs de la proposition une auprès des parties prenantes de la Start-Up, alors que la valeur actionnariale (volonté première et avouée du fondateur dirigeant de la Start-Up) ne se crée pas. La validité de cette proposition a été établie par observation du fonctionnement du cas, les variables de ce concept faisant intégralement partie d'un nouveau modèle de management. Ces observations ont aussi été faites en tenant compte du biais lié à l'objectivité de la position du chercheur.

Quatrième proposition : Au sein d'une Start-Up innovante et de ses parties prenantes affectantes, un effet synergique de valorisation est créé par l'association de variables portées par six concepts ou théories existantes et deux nouveaux concepts. Les concepts ou théories existantes étant : le *Minimum Viable Product* (Rancic Moogk, 2012), le Rapport Opérationnel et Rapport Stratégique (Ansoff, 1989), l'Océan Bleu et l'Océan Rouge (Kim et Mauborgne, 2005), La Valeur Actionnariale et Valeur Partenariale (Charreaux, 1998), la *Ressource Based View* (Penrose, 1959), le *Strategizing* (Whittington, 2006). Les deux nouveaux concepts étant l'Ip Financeur et le *Valorizing*. La synergie créée consiste en la production des trois valeurs décrites dans la première proposition, et est matérialisée par un nouveau modèle de management par les valeurs. La validité de cette proposition a été établie non seulement par le résultat de l'étude qualitative sur échelle non métrique, corrigée par la prise en compte des bais associatifs, de non-réponses, et de variabilité des estimations, mais aussi par observation du fonctionnement du cas en tenant compte du biais lié à l'objectivité de la position du chercheur.

Conclusion de la deuxième partie

L'ambition avouée de cette deuxième partie était de rédiger l'exposé et l'analyse de nos liens d'influence entre toutes les variables. Nous avons pu, non seulement, répondre aux sous-questions de recherche et à la problématique, mais aussi matérialiser l'ensemble par la formulation de quatre propositions de recherche valides. Nous souhaitons en conclusion de notre deuxième partie évoquer dès lors les apports de la recherche, l'enrichissement des théories de départ, et enfin les limites.

Nos **apports théoriques** sont de deux sortes :

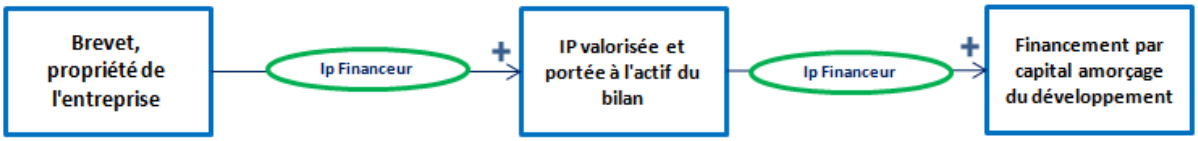
Tout d'abord, nous avons pu **mettre en évidence deux nouveaux concepts**.

Concept 1 : L'Ip Financeur

Nous n'avons pas trouvé, dans la littérature, de concept ou théorie pour expliquer ce phénomène, où une Start-Up propriétaire de ses brevets les active dans le haut de bilan pour le coût de la R&D. S'ensuit une augmentation mécanique des fonds propres, et donc une possible levée de fonds en capital amorçage.

Schéma 29

Le concept définitif de l' « Ip Financeur »

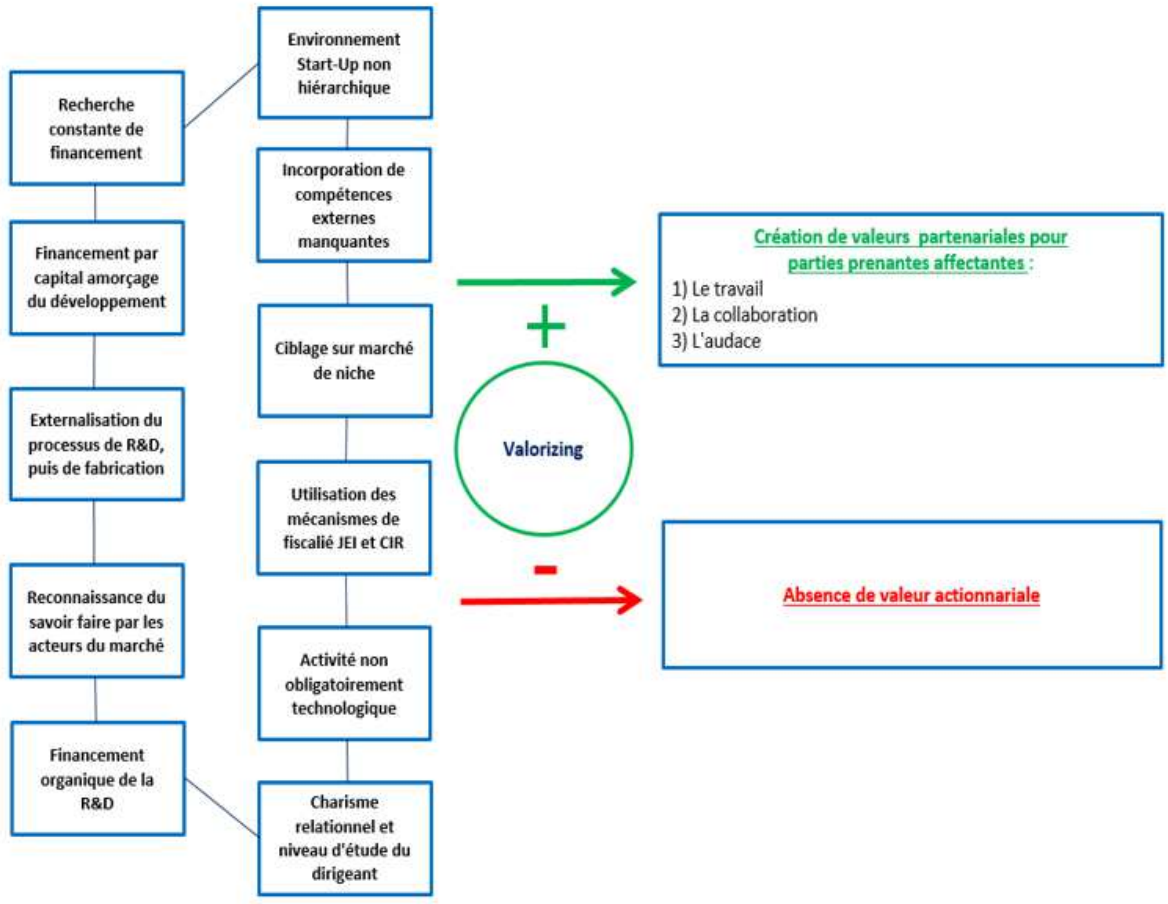


Concept 2 : Le *Valorizing*

Nous n'avons pas trouvé, dans la littérature, de concept ou théorie pour expliquer ce phénomène, où une Start-Up met en place un schéma permettant une valorisation de ses parties prenantes affectantes. La particularité du *valorizing* étant que l'effet synergique de valorisation est non intentionnel, le dirigeant fondateur souhaitant lui créer de la valeur actionnariale au départ.

Schéma 30

Le concept définitif du « *Valorizing* »



Ensuite, nous avons mobilisé deux théories au cours de notre travail de recherche, et pouvons maintenant proposer des **enrichissements venant combler certains manques en ce qui concerne les Start-Up**.

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984).
La théorie nous explique que l'entreprise est constamment en relation avec son environnement de partenaires nommés parties prenantes ou *stakeholders*, où bon nombre d'auteurs ont tenté de les caractériser. Nous avons constaté qu'une Start-Up innovante créait des valeurs partenariales uniquement pour ses parties prenantes dites affectantes (Carroll et Buschholtz, 2000), qu'elles soient internes ou externes (Torset et Bensimon, 2008), et ce de manière involontaire.

La théorie du *strategizing* (Whittington, 2006).
La théorie nous explique que la stratégie d'une Start-Up se fait en mode bricolage. Nous avons constaté de façon empirique la réalité de cette théorie, mais avons aussi mis en évidence le fondement de la pensée d'Heidegger (1962) concernant la prédisposition de l'être humain à anticiper son propre processus de réflexion dans le temps. Le modèle de *strategy as practice* faisant face à une problématique présentée immédiatement et aboutissant inévitablement dans le cas d'une Start-Up innovante à l'établissement d'un plan stratégique processuel (*strategy as process* portérien). Nous avons donc démontré le lien entre les deux, rendu possible en prenant en compte la notion de la temporalité. D'autre part, nous avons aussi démontré la création des trois valeurs (première proposition) issues d'un modèle de *strategizing* dans le cadre d'une Start-Up innovante.

Notre travail nous permet aussi de formuler des **apports managériaux**, liés à la proposition d'un nouveau modèle de management par les valeurs pour dirigeants de Start-Up. Ce modèle met en évidence différentes variables, concepts et théories connus de la littérature, et deux nouveaux concepts :

Les variables observées formant ce modèle :

- Le brevet, propriété de l'entreprise.
- La création d'outils de management *adhoc*.

- La non intentionnalité des actions.
- La mise en concession du brevet en parallèle sur des marchés annexes.
- La propriété intellectuelle valorisée et portée à l'actif du bilan.
- Le plan stratégique portérien.
- La fabrication uniquement des produits que la Start-Up sait fabriquer.
- L'absence de financement bancaire.
- Le maintien du chiffre d'affaire du premier DAS dit stable.
- La recherche constante de financement.
- Le financement par capital amorçage du développement.
- L'externalisation du processus de R&D, puis de fabrication.
- La reconnaissance du savoir-faire par les acteurs du marché.
- Le financement organique de la R&D.
- L'environnement Start-Up non hiérarchique.
- L'incorporation de compétences externes techniques.
- Le ciblage sur un marché de niche.
- L'utilisation des mécanismes de fiscalité JEI et CIR.
- L'activité non obligatoirement technologique.
- Le charisme relationnel et le niveau d'étude du dirigeant.
- L'absence de création de valeur actionnariale.
- La création de valeurs partenariales caractérisées.

Les concepts et théories connus :

- Le concept MVP (Rancic Moogk, 2012), qui utilise les variables suivantes :
    - La mise en concession du brevet en parallèle sur des marchés annexes.
    - La recherche constante de financement.
- Le concept du Rapport Opérationnel et du Rapport Stratégique (Ansoff, 1989), qui utilise les variables suivantes :
    - L'absence de financement bancaire.
    - Le maintien du chiffre d'affaire du premier DAS dit stable.
    - Le financement organique de la R&D.

- Le concept de l'Océan Bleu et l'Océan Rouge (Kim et Mauborgne, 2005), qui utilise la variable suivante :
    - Le ciblage sur un marché de niche.
- Le concept de Valeur Actionnariale et Valeur Partenariale (Charreaux, 1998), qui utilise les variables suivantes :
    - L'absence de création de valeur actionnariale.
    - La création de valeurs partenariales caractérisées.
- La théorie du RBV (Penrose, 1959), qui utilise les variables suivantes :
    - La fabrication uniquement des produits que la Start-Up sait fabriquer.
    - L'externalisation du processus de R&D, puis de fabrication.
    - La reconnaissance du savoir-faire par les acteurs du marché.
- La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), qui utilise la variable suivante :
    - La création de valeurs partenariales.
- La théorie du *strategizing* (Whittington, 2006), qui utilise les variables suivantes :
    - La non intentionnalité des actions.
    - La création d'outils de management *adhoc*.
    - Le plan stratégique portérien.
    - Le financement par capital amorçage du développement.

Les nouveaux concepts :

- Le concept de Ip Financeur, qui utilise les variables suivantes :
    - Le brevet, propriété de l'entreprise.
    - La propriété intellectuelle valorisée et portée à l'actif du bilan.
    - Le financement par capital amorçage du développement.
- Le concept du *Valorizing*, qui utilise les variables suivantes :
    - La recherche constante de financement.
    - Le financement par capital amorçage du développement.
    - L'externalisation du processus de R&D, puis de fabrication.
    - La reconnaissance du savoir-faire par les acteurs du marché.
    - Le financement organique de la R&D.
    - L'environnement Start-Up non hiérarchique.

- L'incorporation de compétences externes techniques.
- Le ciblage sur un marché de niche.
- L'utilisation des mécanismes de fiscalité JEI et CIR.
- L'activité non obligatoirement technologique.
- Le charisme relationnel et le niveau d'étude du dirigeant.
- L'absence de création de valeur actionnariale.
- La création de valeurs partenariales caractérisées.

Le modèle de management proposé dans notre thèse est en soit un outil d'aide à la décision commerciale et de pilotage de l'activité des parties prenantes. Le fait qu'un dirigeant puisse savoir qu'il va créer trois valeurs auprès de ses partenaires est une réponse au cinquième item de la méthodologie de Carroll & Buschholtz (2000) : quel plan d'action l'organisation doit mettre en place pour tirer parti de ces partenaires en évitant la menace qu'ils pourraient représenter ?

Concernant les **apports méthodologiques** de notre travail de recherche, nous nous inscrivons dans le cadre de la limitation des biais liés aux non-répondants et à la variabilité des estimations. En effet, dans le cadre d'une étude qualitative à questionnement porté sur une échelle nominale non métrique, la littérature ne propose pas de méthodologie limitative permettant de restreindre au mieux les résultats et donc d'en limiter ces biais. Nous nous sommes basés sur les seules recommandations trouvées (McClelland, 2000) qui suggèrent comme limite haute d'une série d'éliminer les sujets dont les observations se situeraient à plus de quatre écarts-types de la moyenne. Dans le cadre de nos propres travaux, nous validons donc ce mécanisme, ce qui permet de définir la valeur modale émergente des observations. Afin de trouver la limite basse de notre restriction, nous proposons l'élimination des sujets dont les observations se situeraient à un écart-type de cette valeur modale émergente (ce qui est une limitation extrêmement restrictive). Nous trouvons de la sorte une série de résultats utilisable car bornée, et à dispersion réduite. L'écart-type, unité de mesure mathématique permettant de limiter la dispersion des réponses, est de fait utilisé pour réduire les biais :

- Associatifs (présent dans les réponses dans le cas où les individus appartiennent au même contexte social).
- Des non-réponses (risque que les non répondants, s'ils avaient répondus, aient eu des réponses significativement différentes).
- De variabilité des estimations (risque que les réponses fournies par un autre échantillon soient différentes significativement).

Dans le cadre du contrôle de la validité interne des résultats d'une série y sur une échelle nominale non métrique, nous obtenons dès lors la formule de restriction suivante :

$$Vm - \sigma < validité < \bar{y} + 4\,\sigma$$

Où :

- Vm = valeur modale émergente.
- σ = écart-type de la série y.
- $\bar{y}$ = moyenne de la série y.

1. Les limites de notre travail

Enfin, concernant les **limites de notre recherche**, nous pouvons aborder trois thèmes :

Le premier thème concerne les biais (même si nous avons appliqué un filtre de restriction) : nous avons pris en compte parmi l'ensemble des biais de recherche les trois biais qui étaient potentiellement source d'erreurs :

- **Le biais associatif** qui peut fausser les résultats lorsque le panel de répondants appartient au même contexte social. Pour limiter ce biais, nous avons borné les résultats obtenus de l'étude qualitative sur échelle non métrique en éliminant les valeurs dont la fréquence était supérieure à quatre écarts-types de la moyenne.
- **Le biais lié aux non-répondants** (seule une partie des parties prenantes affectantes ayant répondu) qui peut venir fausser les résultats en imaginant que si ces non-répondants avaient répondu, les réponses auraient été significativement différentes. Nous nous sommes dès lors posé la question de savoir quelles valeurs réellement

retenir, quelles étaient les plus représentatives. Nous avons choisi inévitablement la valeur modale restante après élimination du biais associatif (Vm), ainsi que celles dont la fréquence était inférieure à un écart-type (afin de restreindre au maximum le risque) de cette dernière (et pas de la moyenne). Nous avons eu de la sorte un résultat très restreint.

- **Le biais lié à l'objectivité de la position du chercheur**, qui peut venir fausser les résultats particulièrement dans la position du praticien chercheur (De Lavergne, 2007). Nous avons suivi les recommandations de Milles et Huberman (1991) pour limiter ce biais en s'efforçant de constituer une chaîne de preuve factuelle.

Le deuxième thème est celui lié à la taille un de notre échantillon : le statut du cas unique comme taille d'échantillon pour un traitement qualitatif faisant controverse. Une partie des chercheurs considérant que les propositions issues de l'étude d'un cas unique étant idiosyncratiques[100], et d'autres l'inverse. Pondy et Mitroff (1979), par exemple, exposent que la construction d'un modèle en provenance de l'étude d'un cas unique en profondeur ne peut se voir opposer aucun argument venant réduire la possibilité de généralisation sur les organisations en général. Par ailleurs Yin (2003) propose de recourir à l'utilisation d'une étude d'un cas unique lorsque le cas est contemporain (c'est le cas) et lorsque le phénomène étudié n'est pas encore porté à la connaissance de la communauté scientifique (c'est le cas). Afin de prendre en compte le risque lié au biais d'avoir étudié un cas unique, nous n'avons pas évoqué la mise en évidence d'un modèle causal, mais d'un modèle d'influence. En effet, un lien entre une variable constatée et un résultat pourra être jugé comme causal que lorsqu'un nombre élevé de constatations identiques sera observé. Nous préférons évoquer pour le moment le terme de modèle d'influence. Lorsque la recherche sera dupliquée à un plus grand nombre de cas (voire à la totalité des Start-Up ayant eu un brevet délivré la même année), nous pourrons parler de modèle causal. Nous avons déjà passé un accord avec l'INPI pour une telle étude. Ce dernier nous a confié une base de données comportant la totalité des organisations eu un brevet délivré en 2009 (même année que notre cas d'étude), nous permettant d'envisager le travail (annexe 14).

[100] Réaction personnelle, impropre à la généralisation.

Le troisième thème concerne l'aspect national de notre travail. Nous pensons que les processus mis en évidence par notre travail ne sont valables qu'en France, car le modèle proposé inclus largement les spécificités d'un système fiscal et comptable national. Pour exemple le CIR est une mesure uniquement française, comme le fait de porter à l'actif du bilan un brevet délivré pour le coût de sa R&D (alors que le système comptable américain, par exemple, oblige de l'inscrire pour le montant de sa valorisation et pas de son coût).

CONCLUSION GENERALE

Nous avons eu, au travers de notre cas, une formidable occasion a posteriori d'étudier en profondeur les faits passés et avec un regard très averti, ce qui a rendu possible la démonstration scientifique de la mise en évidence de deux concepts (« Ip Financeur » et « *Valorizing* ») ainsi que d'un nouveau modèle de management de Start-Up par les valeurs. Ces notions très nouvelles et innovantes ont été révélées grâce à la mise en évidence des valeurs créées par l'innovation. Lors de notre revue de littérature, nous n'avons jamais trouvé de caractérisation précise des valeurs que crée l'innovation. En soit, cette mise en évidence est aussi une innovation et une avancée pour le domaine des Sciences de Gestion. Pour aboutir à ces conclusions, nous avons rédigé notre thèse en deux parties :

La première partie a été consacrée à la revue de littérature où nous avons abordé la caractérisation d'une Start-Up dans tous ses contours, ses processus de management stratégiques où un point particulier a été soulevé dans l'opposition *strategy as process versus strategy as practice*, et enfin la formulation des valeurs que les Sciences de Gestion ont proposées jusqu'alors. Nous avons particulièrement remarqué, dans ce dernier thème deux éléments. Le premier consiste à dire que le relevé effectué sur les valeurs issues de la littérature nous paraît être plus proche de sentiments valorisants que de valeurs. De ce fait, le deuxième élément remarqué est que le Marketing plus précisément nous propose la notion de valeurs perçues. Nous avons fait correspondre la totalité des sentiments valorisants issus de la littérature avec ces valeurs perçues, pour ne retenir que soixante propositions de valeurs vulgarisées, ayant servi de base à notre recherche.

La seconde partie a été consacrée à la confrontation empirique sur le terrain où nous avons expliqué la démarche de recherche, exposé notre étude de cas en profondeur, et analysé les résultats obtenus.

Hormis les quatre propositions faites à l'issue de notre recherche, nous souhaitons porter une attention particulière à la notion de valeurs. Les trois valeurs faisant partie de notre première proposition (le travail, la collaboration, l'audace) ont une correspondance avec les sentiments valorisants issus de la revue de littérature. Le tableau ci-après en fait état.

Tableau 36 - Valeurs de l'innovation et sentiments de valorisation

Valeurs créées par une Start-Up innovante	Sentiments de valorisation correspondant, issus de la revue de littérature	Références
Le travail (Larousse : activité professionnelle régulière et rémunérée)	Création d'emploi	Rouzaud, J, Augoula, S. (2008)
	Création d'emploi	Möller, K. (2006)
	Création d'emploi	Tarillon, C., Grazzini, F., Boissin, J-P. (2000)
	Création d'emploi	Guieu, G., Chanut Guieu, C. (2011)
	Création d'emploi	Burger-Helmchen, T. (2008)
	Création d'emplois qualifiés du fait de l'acquisition de connaissances particulières	Möller, K. (2006)
	Augmentation de l'effectif	Guieu, G., Chanut Guieu, C. (2011)
La collaboration (Larousse : action de participer à une œuvre avec d'autres)	Partage de connaissances	Wang, Z., Wang, N. (2012)
	Partage de connaissances de manière tacite, automatiquement	Wang, Z., Wang, N. (2012)
L'audace (Larousse : hardiesse qui ne connaît ni obstacle ni limite)	Dépôt d'un brevet	Maine, E., Lubik, S., Garnsey, E. (2012)
	Maîtrise de l'innovation	Cherif, M., Dubreuilles, S. (2009)
	Mise en évidence du potentiel des salariés	Cherif, M., Dubreuilles, S. (2009)
	Mise en évidence de la créativité des salariés	Cherif, M., Dubreuilles, S. (2009)
	Montée en compétence des salariés	Cauvin, E., Bescos, P-L. (2002)
	Management participatif des salariés à la création de l'innovation	Barthélemy, V., Paris ,T. (2006)
	Avantage technologique sur la concurrence	Matthyssens, P., Vandenbempt, K., Berghman, L. (2006)
	Découverte de nouvelles méthodes de production	Amit, R., Zott, C. (2001)
	Acquisition de connaissances pragmatiques	Uy, M-A., Foo, M-D., Song, Z. (2013)

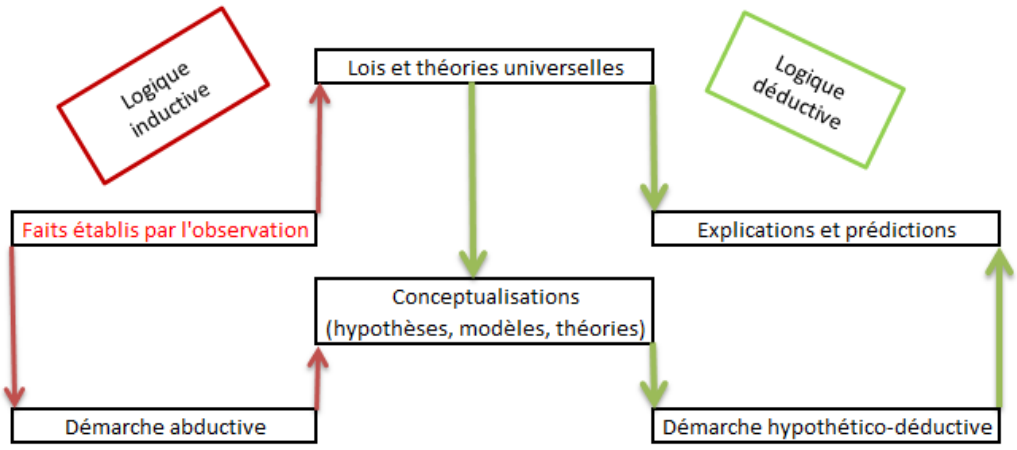
Par ailleurs, nous avons rapporté au travers des tableaux 14 et 15 de notre thèse les valeurs attendues par les parties prenantes d'une organisation. Nous remarquons qu'entre les valeurs créées par une Start-Up innovante pour ses parties prenantes et les valeurs attendues par les parties prenantes, la seule convergence se situe au niveau de la valeur travail, la création d'emploi. Et pour Berthelot (2012) comme pour Bresse (2011) les parties prenantes qui attendent la création de cette valeur sont les salariés, les pouvoirs publics, et les communautés locales. Ce qui attire particulièrement notre attention.

Quelle ouverture pour la recherche ?

Les Sciences de Gestion ne considèrent pas systématiquement les propositions issues de démarches qualitatives inductives comme certaines (Thiétart, 2007, p. 63) et comme celles élaborées de manières déductives. Ces propositions sont considérées comme « des inférences non démonstratives ou inférences incertaines ». Avant de pouvoir expliquer de manière causale avec certitude les résultats proposés il serait nécessaire de déduire de manière logique notre raisonnement final pour en faire une démonstration.

Schéma 31

Les modes de raisonnements scientifiques



Source : selon Chalmers, A. (1987)

Le chercheur peut être amené à inférer une modélisation à partir d'observations (notre cas) avant d'aller tester son modèle sur un grand nombre de cas. Notre recherche a été effectuée sur la base d'une revue de littérature et sur la base d'un cas de Start-Up étudié en profondeur. Le fait est que la société a été créée à la date d'apparition de la théorie du *strategizing*, ce qui rend nos propositions issues d'une étude contemporaine. D'autre part, cette Start-Up a vu son brevet être publié en 2009, après un important et coûteux programme de R&D de trois années. Nous croyons utile maintenant de faire de nos quatre propositions des hypothèses de recherche à vérifier (Wacheux, 1996)[101] auprès de la totalité des Start-Up ayant eu un brevet publié la même année[102]. Cela permettrait certainement de confirmer et d'affiner les résultats obtenus dans le cadre d'une étude cette fois quantitative. Et, étant donné le nombre très important de sociétés à solliciter (pour rappel : il s'agit d'étudier les parties prenantes de chaque cas), il conviendra d'effectuer un travail statistique avec calcul de régression pour généraliser les résultats. Pour ce faire, nous avons, d'ores et déjà, négocié avec l'OPI[103] (accord en annexe 14) l'accès à ladite base de données. Être à même de vérifier empiriquement notre travail de thèse auprès d'un échantillonnage de taille serait la certitude d'obtenir un résultat d'une fiabilité extrême.

Quelle valorisation pour la recherche ?

Si l'ouverture de notre recherche consiste à reproduire notre recherche sur la totalité des Start-Up ayant eu leur brevet délivré en 2009, nous pouvons d'ores et déjà entrevoir une **valorisation économique** de nos travaux à moyen terme, nécessitant le travail hypothético-déductif évoqué. En effet, notre proposition de modèle fait donc apparaître comme première valeur partenariale créée par une Start-Up innovante la valeur travail, qui est une attente majeure des salariés et pouvoirs publics. La base de notre modèle étant le contexte Start-Up et l'innovation, si nous considérons qu'une Start-Up ayant un brevet délivré par l'INPI permet l'apparition de la valeur travail (valeur modale émergente dans notre recherche) et donc la création d'emplois auprès de ses parties prenantes affectantes, il s'agirait dès lors de motiver

---

101 Nous avons choisi la méthode d'étude de cas comme accès au réel, tel que décrit dans le chapitre premier de notre deuxième partie. L'auteur expose que cette méthode doit permettre d'engendrer des hypothèses de recherche. C'est ce que nous exposons dans notre conclusion.

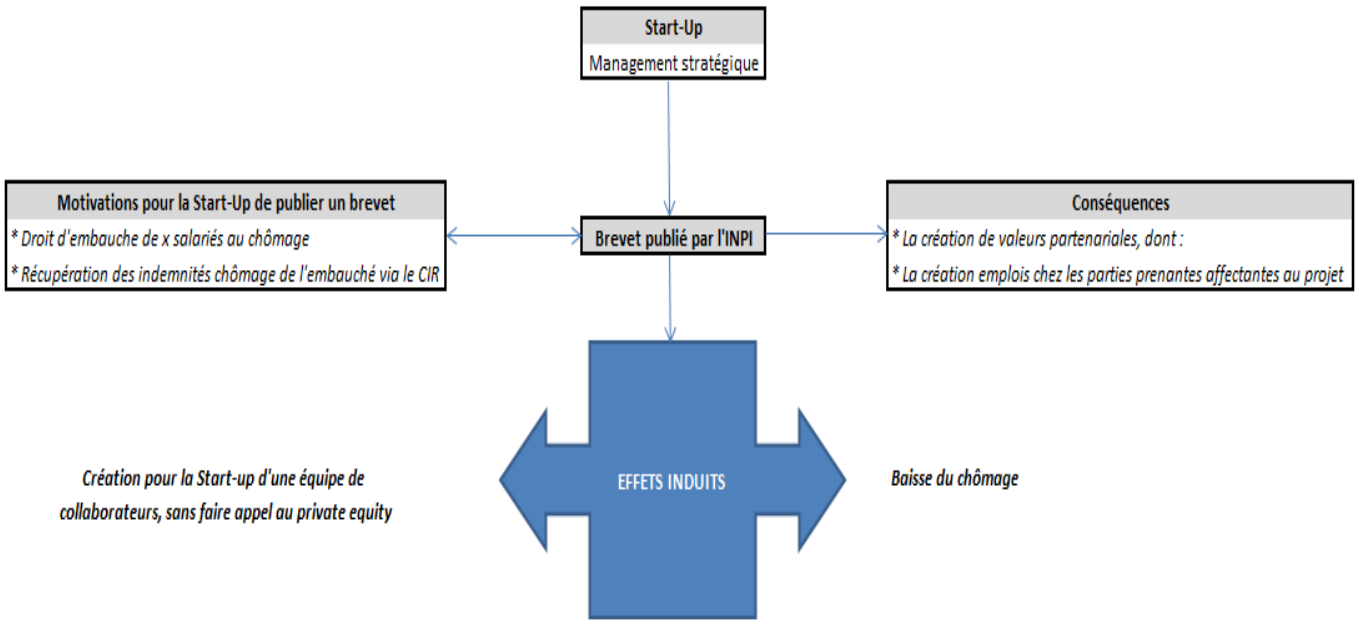
102 Ce qui permettra aussi de passer d'un modèle d'influence à un modèle causal (décrit dans les limites ci-avant).

103 Observatoire de la Propriété Intellectuelle.

les entreprises à programmer de la R&D pour démarrer indirectement un vaste élan de création d'emplois. L'idée par exemple d'autoriser toute Start-Up ayant un brevet publié par l'INPI d'embaucher une quantité à définir de collaborateurs sans emplois en pouvant intégrer une partie de leur salaire chargé dans l'assiette du CIR[104]. En marge de créer de la sorte indirectement des emplois (auprès des parties prenantes affectantes), cela permettrait aussi aux jeunes pousses qui souhaitent lever des fonds de régler une problématique majeure de leur développement : se constituer une équipe[105]. Le mécanisme suggéré pourrait être représenté par le schéma ci-après.

Schéma 32

Valorisation économique de notre recherche



En somme il s'agit de vérifier le lien supposé (fonction mathématique à déterminer) par notre thèse entre différentes variables :

- L'environnement Start-Up.

104 Une formule similaire est aujourd'hui déjà proposée par pôle emploi lorsqu'une personne au chômage souhaite créer sa propre structure. Il s'agirait dans notre cas d'étendre le processus, une sorte de Crédit Récompense Recherche.

105 Un dossier de levées de fonds étant majoritairement constitué par le financement des investissements et du BFR, mais aussi du besoin de recrutement de l'équipe.

- La délivrance d'un brevet, représentation de l'innovation.
- La création d'emplois pour les parties prenantes affectantes (apparition de la valeur travail, valeur modale émergente).
- La création d'emplois en France.

Il conviendrait cette fois non pas d'effectuer notre recherche sur une seule année mais plus généralement entre 1995 et 2015, soit vingt années, permettant de constater les faits sur la durée de vie d'un brevet. Les variables fonctionnelles faisant varier l'équation à trouver sont :

- Le nombre de brevets délivrés.
- L'année cible (comprise entre 1 et 20).
- Le nombre de parties prenantes.
- Le nombre d'emplois créés.

Que ce soit dans une optique d'ouverture ou de valorisation de notre recherche, les hypothèses potentiellement formulées seraient donc :

Première hypothèse : une Start-Up ayant eu un brevet délivré par l'INPI crée trois valeurs auprès de ses parties prenantes affectantes : le travail, la collaboration, l'audace.

Deuxième hypothèse : une Start-Up ayant eu un brevet délivré par l'INPI et l'ayant porté à son bilan, provoquant une augmentation mécanique de ses fonds propres, aura un accès favorable aux réseaux de financement de *private equity*.

Troisième hypothèse : le management stratégique d'une Start-Up innovante permet la création non intentionnelle de valeurs partenariales, et ne produit aucune valeur actionnariale.

Quatrième hypothèse : dans un contexte de Start-Up innovante, la création de valeurs partenariales et l'absence de création de valeur actionnariale, sont la conséquence d'un effet synergique produit par un certain modèle de management stratégique. Ce modèle étant causal.

Cinquième hypothèse : dans un contexte de Start-Up innovante, le modèle de management stratégique évoqué en hypothèse quatre, est l'illustration de diverses variables qui produisent un effet synergique de création de trois valeurs partenariales. La valeur modale émergente étant le travail, la matérialisation de cet effet synergique est représentée par une équation mathématique dont la fonction permettrait la création d'emplois indirects auprès des parties prenantes affectantes de ladite Start-Up.

Sixième hypothèse : la fonction mathématique évoquée dans l'hypothèse cinq, non encore écrite à ce jour, permet l'inversion de la courbe du chômage si toute Start-Up innovante ayant eu un brevet délivré par l'INPI peut bénéficier d'une mesure visant à recruter une quantité de collaborateurs sans emplois, en incorporant tout ou partie des rémunérations chargées dans l'assiette du CIR.

Indépendamment de ces hypothèses qui se réfèrent à des notions purement économiques, nous pensons aussi en amont avoir **valorisé la recherche en Management**. En effet, le point de départ de nos travaux évoquait le manque de consensus entre chercheurs sur un système de valeurs commun. Le tableau 32 répond en soit à cet enjeu en proposant un système universel des valeurs du management.

Enfin, une **valorisation scientifique** de notre recherche est aussi effective au travers d'articles publiés, et d'autres en cours d'évaluation ou en écriture.

TABLEAUX, SCHEMAS, ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Matrice de Burgelman page 20

Tableau 2 : Les caractéristiques du profil du dirigeant page 22

Tableau 3 : Récapitulatif caractéristiques des catégories d'activités de R&D page 28

Tableau 4 : Comparatif CIR / CII page 31

Tableau 5 : Types de rapports de l'entreprise avec son environnement page 37

Tableau 6 : La répartition des *stakeholders* page 40

Tableau 7 : La stratégie post-processuelle page 56

Tableau 8 : Les évolutions des stratégies page 64

Tableau 9 : La chaîne de valeur de l'innovation page 78

Tableau 10 : Les différentes protections en fonction des types de créations page 79

Tableau 11 : Les étapes du dépôt de brevet page 80

Tableau 12 : Les dépôts de brevets par la voie nationale page 82

Tableau 13 : Vision des *shareholders* et *stakeholders* de la valeur page 87

Tableau 14 : Attentes espérées des parties prenantes page 94

Tableau 15 : Valeurs attendues des parties prenantes page 96

Tableau 16 : Les valeurs terminales et instrumentales page 104

Tableau 17 : Résumé des valeurs supposées être créées ou attendues page 110

Tableau 18 : Résumé des valeurs perçues page 117

Tableau 19 : Synoptique de synthèse des valeurs issues de la littérature page 119

Tableau 20 : Les différents paradigmes page 134

Tableau 21 : Les modes de recherche page 139

Tableau 22 : Descriptif du processus de recherche page 140

Tableau 23 : Résumé de la méthodologie de recherche page 141

Tableau 24 : Les stratégies de recherche page 143

Tableau 25 : Notre travail de recherche page 146

Tableau 26 : Méthodologie du codage sélectif page 150

Tableau 27 : La hiérarchie des échelles de mesure page 155

Tableau 28 : Types d'opérations et types de données collectées page 155

Tableau 29 : Les valeurs retenues, objet de notre recherche page 169

Tableau 30 : Création des valeurs au sein des parties prenantes du cas page 171

Tableau 31 : Les étapes de la recherche – Cas P2Mc page 183
Tableau 32 : Les valeurs du Management page 190
Tableau 33 : Fréquence d'apparition des valeurs page 192
Tableau 34 : Classement des valeurs par fréquences décroissantes page 194
Tableau 35 : Définition des variables du modèle d'influence page 200
Tableau 36 : Valeurs de l'innovation et sentiments de valorisation page 228

LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1 : Identification des activités de R&D éligibles au CIR page 29

Schéma 2 : Les parties prenantes au regard des deux types de valeurs page 39

Schéma 3 : Les catégories de parties prenantes page 42

Schéma 4 : Le modèle LCAG page 50

Schéma 5 : *Strategy formation* page 57

Schéma 6 : La formation de l'instant stratégique page 60

Schéma 7 : L'océan rouge et l'océan bleu page 71

Schéma 8 : Viabilité d'un océan bleu page 73

Schéma 9 : Les conditions de réalisation d'un produit innovant page 74

Schéma 10 : Les principaux rôles du brevet page 81

Schéma 11 : Strategie *« process » versus* strategie *« practice »* page 84

Schéma 12 : Les origines de la création des valeurs page 100

Schéma 13 : Classement des valeurs par types page 107

Schéma 14 : Classement des cinquante-six valeurs par les dimensions page 108

Schéma 15 : Les types de raisonnements page 135

Schéma 16 : Processus d'externalisation de R&D et de fabrication de P2Mc page 161

Schéma 17 : La méthode scientifique page 182

Schéma 18 : Notre travail de recherche page 188

Schéma 19 : Représentation graphique du modèle d'influence page 203

Schéma 20 : Concept MVP utilisé dans le modèle page 204

Schéma 21 : Concept RO/RS utilisé dans le modèle page 205

Schéma 22 : Concept océan bleu & océan rouge utilisé dans le modèle page 206

Schéma 23 : Concept de VA/VP utilisé dans le modèle page 207

Schéma 24 : Théorie RBV utilisée dans le modèle page 208

Schéma 25 : Théorie du *strategizing* utilisée dans le modèle page 209

Schéma 26 : Premier phénomène avéré et non expliqué dans la littérature page 210

Schéma 27 : Deuxième phénomène avéré et non expliqué dans la littérature page 211

Schéma 28 : Modèle de management par les valeurs page 214

Schéma 29 : Le concept définitif de l'« Ip Financeur » page 217

Schéma 30 : Le concept définitif du « Valorizing » page 218

Schéma 31 : Les modes de raisonnements scientifiques page 229
Schéma 32 : Valorisation économique de notre recherche page 231

LISTE DES ABREVIATIONS

ANR : agence national de la recherche.

BCG : boston consulting group.

BOI : bulletin officiel des impôts.

CEI : chercheur entrepreneur innovateur.

CIR : crédit impôt recherche.

CII : crédit impôt innovation.

DAS : domaine d'activité stratégique.

DPI : droit à la propriété industrielle.

FCS : facteur clé de succès.

INPI : institut national de la propriété intellectuelle.

INSEE : institut national de la statistique et des études économiques.

JEI : jeune entreprise innovante.

MEIN : Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique.

MESR : ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

OCDE : organisation de coopération et de développement économique.

OPI : observatoire de la propriété intellectuelle.

PESTEL : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, légaux.

PP : parties prenantes.

R&D : recherche et développement.

SWOT : *strenghs, weaknesses, opportunities, threats*.

Vs : *versus*.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Achier, G. (1991), *Les leviers de la réussite*, Paris, Inter Editions.

Akgun, A-E., Keskin, H., Byrne, J. (2009), « Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance : An empirical analysis », *Journal of Engineering and Technology Management*, vol 26, n° 3, pp 103-130.

Alame, S. (2009), « la Start-up, un laboratoire d'observation sociale », *Communication et Ressources Humaines – Université de Paris XIII Epinay – Villetaneuse.*

Almeida, S., Fernando, M. (2008), "Survival strategies and characteristics of Start-Ups: an empirical study", *Technovation*, vol 28, pp 161-169.

Amit, R., Zott, C. (2001), "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*, Vol *22*, pp 493-520.

Ansoff, I. (1989), *Stratégie de développement de l'entreprise, une approche méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du XXème Siècle*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Attamer, T., Calori, R. (1993), *Diagnostic et décision stratégique*, Paris, Dunod.

Attamer, T., Calori, R. (1989), *L'action stratégique : le management transformateur*, Paris, Les éditions d'organisation.

Audroing, J-F. (2000), *La décision Stratégique*, Paris, Economica.

Ayerbe, C., Chanal, V. (2010), « Droits de propriété intellectuelle et innovation ouverte : les apports de Henry Chesbrough », *Management International, vol 14, n°3, p 99-104*.

Ayerbe, C., Chanal, V. (2010), « Quel management des droits de propriété intellectuelle dans les business model ouverts ? », *Colloque Open Innovation de l'AIMS, Caen.*

Ayerbes, C., Missionier, A. (2007), « Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en oeuvre pour un renforcement mutuel », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 10, n° 2, pp 37-62.

Ayres, R. (1972), *Prévision technologique et planification à long terme*, Paris, Hommes et Technique.

Bader, M-A. (2007), "Extending legal protection strategies to the service innovations area: Review and analysis", *World Patent information, Vol 29,* pp 122-135.

Baker, T., Nelson, R-E. (2005), "Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage", *Administration Science Quartely*, Vol 50, n°3, pp 329-366.

Balantzian, G. (1992), *Les schémas directeurs stratégiques*, Paris, Masson.

Bancel, F. (1997), *La gouvernance des entreprises*, Paris, Economica.

Barneto, P. (2008), « Finance entrepreneuriale et théorie des options, quels apports pour le business model ? », *La Revue du Financier, Vol 170,* pp 79-95.

Barney, JR. (1991) « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol 17, pp 99-120.

Barthélemy, V., Paris, T. (2006), « Start-Up en quête de Business Model ou l'art du tâtonnement stratégique", *Gérer et Comprendre*, n°84, pp 4-11.

Bartoli, A., Hermel, P. (1989), *Le développement de l'entreprise, nouvelles conceptions et pratiques*, Paris, Economica.

Bass, F., Norton, J. (1987), "A diffusion theory model of adoption and substitution for successive generation of high-tech products", *Management Science*, vol 33, n° 9, pp 1069-1087.

Bateson, G. (1972), *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Seuil.

Bélisle, B. (2001), « Pratiques ethnographiques dans des sociétés lettrées : l'entrée sur le terrain et la recherche impliquée en milieux communautaires », *Recherches Qualitatives*, Vol 22, pp 55-71.

Ben Hadj Youssef, A. (2006), « Le capital risque industriel : que vont faire les grands groupes dans des Start-Up ? », *Gérer et Comprendre*, n°84, pp 34-43.

Benoit-Cervantes, G. (2012), *La boîte à outil de l'Innovation*, Paris, Dunod.

Berger, M., *et alii.* (1991), *Management stratégique des PME/PMI, guide méthodologique*, Paris, Economica.

Berger-Douce, S. (2007), « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol *6*, pp 53-71.

Berger- Douce, S., Durieux, F. (2002), « Le raisonnement par analogie et par métaphore en science de gestion », *In Question de Méthodes en Sciences de Gestion*, Mourgues, N. et *al*, Caen, EMS.

Bergery, L. *et alii.* (2011), *Le management par les valeurs*, Paris, Lavoisier.

Berthelot, E., Coissard, S., Maher, K. (2012), « Les parties prenantes au cœur du business model », *Cahiers de Recherche IDRAC*.

Bessant, J., Pavit, K., Tidd, J. (1997). *Managing Innovation*, Chichester, J. Wiley & Sons.

Bessiere, V., Pouget, J. (1996), «Excès de confiance et création d'entreprise : une synthèse des approches cognitives», *Finance Contrôle et Stratégie*, Vol 15.

Bessieux-Ollier, C., Lacroix, M., Walliser, E. (2006), « Le capital humain : approche comptable *versus* approche managériale », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol *4*, pp 25-57.

Boissin, J-P., Chalus-Sauvannet, M-C., Deschamps, B., Geindre, S. (2009), *Profils de dirigeant et croissance des jeunes entreprises Innovantes*, Grenoble, Cahier de recherche CERAG - CNRS.

Bonnefous, B., Lecocq, P., Le Goadecy, Y. (2008), *Manager*, Paris, Hachette.

Bontis, N., Fitz Enz, J. (2002), « Intellectual Capital ROI: a cause map of human capital antecedents and consequents », *Journal of Intellectual Capital*, Vol 3, N° 3, pp 223-247.

Bourdieu, P. (1990), *The logic of practice*, Cambridge, Polity Press.

Boutellier, R., Gassmann, O., Von Zedtwitz, M. (2000), *Managing global innovation. Uncovering the secrets of future competitiveness*, Berlin, Springer.

Bouteiller, C., Assens, C. (2004), « Mesurer la création de valeur réticulaire », In *IVème Colloque Métamorphose des Organisations Logique de Création*.

Bouzid, I., Boughzala, Y. (2010), « La dynamique de l'innovation par les alliances stratégiques : les résultats d'une enquête auprès des PME », *XIXe Conférence de l'AIMS*.

Brechet, J-P. (1996), *Gestion stratégique : le développement du projet d'entreprendre*, Paris, Eska.

Bréchon, P. *et alii.* (2003), *Les valeurs des Français*, Paris, Armand Colin.

Bresse, P., Kermadec (de), Y. (2011), *La propriété intellectuelle au service de l'innovation,* Paris, Nathan.

Breesé, P. (2004), *Stratégie de propriété industrielle*, Paris, Dunod.

Brewer, D. (1997), "No Associative Biaises in the First Name Ced Recall Procedure for Eliciting Personal Networks", *Social Networks*, n° 19, pp 345-353.

Brilman, J. (1998), *Les meilleures pratiques de management, au cœur de la performance*, Paris, Les Editions d'Organisations.

Burger-Helmchen, T. (2008), "Plural-entrepreneurial activity for a single start-up: A case study", *The Journal of High Technology Management Research*, Vol *19*, pp 94-102.

Burgelman, R-A. (1986), "Stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs", *Revue Française de Gestion*, mars avril, pp 128-139.

Burns, T., Stalker, G-M. (1961), *The management of innovation*, London, Tavistock.

Buzell, R-D. (1975), " Market share: A key to profitability", *Harvard Business Review*, vol 53, n° 1, pp 97-106.

Calori, R., Reynood, N. (1986), « Management stratégique dans les industries émergentes à haute technologie », *Revue d'Economie Industrielle*, Vol 37, 3ème trimestre, pp 15-30.

Carroll, A-B., Buschholtz, A-K., (2000), "Business and Society: Ethics and Stakeholder Management", *South-Western Publishing*, 4ème edition, Cincinnati.

Caron Fasan, ML., Chanal, V. (2008), « Des scénarios pour explorer les modèles d'affaire », *Expansion Management Review*, N°128.

Carter, N-M., Gartner, W-B., Reynolds, P-D. (1996), “Exploring start-up event sequences”, *Journal of Business Venturing*, Vol *11*, pp 151-166.

Cauvin, E., Bescos, P-L. (2002), « L’Evaluation des performances : une comparaison entre les pratiques des Start-Up et des entreprises traditionnelles françaises et américaines », *Technologie et Management de l’Information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l’audit*.

Cazal, D. (2011), “RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat”, *Revue de la Régulation. Capitalisme, Institution, Pouvoirs*, Vol 9.

Chalmers, A. (1987), *Qu’est-ce que la science ?*, Paris, La Découverte.

Charreaux, G. (1998), “Le point sur la mesure de performance des entreprises”, *Banque et Marchés*, n°34, pp 46.

Charreaux, G., Desbrières, P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol *1*, pp 57.

Charreaux, G. (2000), « Le conseil d’administration dans les théories de la gouvernance », *Revue du Financier*, Vol *127*, pp 6.

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (2006), *Open Innovation, Researching a New Paradigm*, Oxford, Oxford University Press.

Chesbrough, H. (2007), “Business model innovation: it's not just about technology anymore”, *Strategy and Leadership*, Vol *35*, pp 12-17.

Chandler, AD. (1989), *Stratégies et structures de l’entreprise*, Paris, Les éditions d’organisation.

Chassang, G., Moullet, M., Reitter, R. (2002), *Stratégie et esprit de finesse. L’apport des sciences économiques au management stratégique*, Paris, Les éditions Economica.

Cherif, M., Dubreuilles, S. (2009), *Création de valeur et capital investissement*, Paris, Collection Syntex – Pearson Education France.

Chesbrough, H., Schwartz, K. (2007), « Innovation Business models with co-development partnerships », *Research Technology Management, Jan/Fév 2007, p 55-59*.

Chesbrough, H. (2013), "*Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*", Harvard Business Press.

Chesbrough, H., Rosenbloom, R-S. (2002), "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies", *Industrial and Corporate Change*, Vol *11*, pp 529-555.

Chevalier, F., Micaelli, I. (2008), « Comment devient-on innovateurs ? Analyse du passage à l'acte d'innover au travers de la création d'entreprise innovante », *AIMS – Bordeaux – Journée de recherche - Entrepreneuriat et Stratégie*.

Chia, R., Holt, R. (2006), "Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective", *Organization Studies*, vol. 27(5), pp 635-655.

Chia, R., MacKay, B. (2007), "Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice", *Human Relations*, Vol 60, n°1, pp 217-242.

Chia, R., McKay, B., Masrani, S. (2008), "Capabilities as structuring dispositions: Reframing core competencies in practice terms", *School of Management* – University of St Andrews, Scotland.

Chiaroni, D., Chiesa, V., Frattini, F. (2011), « The open innovation journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm », *Technovation, Vol 31*, pp 34-43.

Clarke, T. (1998), « The stakeholder corporation: A business philosophy for the information age », *Long Range Planning*, Vol 31, pp 182-194.

Clarysse, B., Bruneel, J. (2007), "Nurturing and growing innovative start-ups: the role of policy as integrator", *R&D Management*, Vol *37*, pp 139-149.

Collectif MESR. (2012), *Guide du crédit impôt recherche*, Paris, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

Collectif INPI. (2009), « Chiffres clés 2008, Brevets », *Observatoire de la Propriété Intellectuelle*.

Collerette, P. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.

Corbel, P. (2007), *Management stratégique des droits de la propriété intellectuelle*, Paris, Gualino Editeurs.

Corbel, P., Fernandez, F., Gendraud, P. (2007), « Le budget comme relais de la stratégie : le cas du brevet », *In Actes de la XVI ème Conférence Internationale de l'AIMS*.

Corbel, P., Chomienne H., Bonhomme, Y. (2007), « Vers un élargissement des modes d'interaction entre sphères publique et privée ? L'exemple de l'utilisation stratégique des brevets », *Politiques et Management Public*, Vol 25, n° 4.

Corbet-Etchevers, I., Parmentier-Cajaiba, A., Cajaiba-Santana, G. (2014), « Bricolage Perspective on Strategizing Tools: A Comparative Case Study », *Working Paper n° 2014-47 GREDEG CNRS*, University of Nice Sophia Antipolis.

Couderc, J-P., Stephany, E., (2008) « La gouvernance d'entreprise a-t-elle un impact sur l'innovation ? », *Conférence Internationale de Gouvernance d'Entreprise (GIGE), 7ème Journées, Bordeaux*.

Coster, M. (2009), *Entrepreneuriat, chapitre « la dimension humaine du business model* », Paris, Pearson Education France.

Cremadez, M. (2004), *Organisation et stratégie*, Paris, Dunod.

Cyert, M., Andmarchj, G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice – HallE, Nglewood Cliffs, NJ.

Daigne, J-F. (1991), *Management en période de crise*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Darnall, N., Henrique, I., Sadorsky, P. (2008), "Do environmental management systems improve business performance in an international setting?", *Journal of International Management*, Vol 14, pp 364-376.

David, A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », in A. David, A., Hatchuel, A. & Laufer, R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion, éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Vuibert.

Davis, S., Davidson, B. (1992), *Vision 2020 : La réussite de votre entreprise se prépare aujourd'hui*, Paris, Dunod.

Davis, J-A. (1985), *The Logic of Causal Order*, Beverly Hills, Sage.

Day, G-S, (2002), "Managing the market learning process", Journal of business & industrial marketing, Vol 17, n° 4, pp 240-252.

Diallo, D. (2007), « Comment des Start-Up deviennent des grands comptes mondiaux : le cas de Google », *Vie et Sciences Economiques n° 176- 177*, pages 43-60.

Debos, F. (2008), «Les pôles d'excellence : facteurs de synergie en terme de communication inter organisationnelle permettant une approche intégrative et holistique de l'innovation», *Colloque ECREA*.

De Lavergne, C. (2007), « La posture du praticien-chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherché qualitative », *Recherche Qualitative*, Hors-Série, n°3.

Detrie, JP., et *alli.* (2007), *Strategor*, Paris, Dunod.

Detrie, J-P., Ramanatsoa, B. (1983), *Stratégie de l'entreprise et diversification*, Paris, Fernand Nathan.

Donaldson, T., Dunfee, T-W (1999), *Ties that bind: A social contracts approach on business ethics*, Harvard Business Press.

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*, Vol 55, pp 73-84.

Ducan, R-B. (1976), "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation", *The Management of Organization*, n°1, pp167-188.

Enkel, E., Gassmann, O., Chesbrough, H. (2009), "Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon", *R&D Management*, n°*39*, pp 311-316.

Enrègle, Y. (2000), *Du conflit à la motivation*, Paris, Igs.

Eisenhardt, K-M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of management review,* Vol 14, n° 4, pp 532-550.

Evrard, Y., Pras, B., Roux, E. (2000), *Market. Etudes et recherches en marketing*, Paris, Dunod.

Fabre, P., Separi, S., Solle, G., Charrier, H. (2008), *Management et contrôle de gestion – manuel et application,* Paris, Dunod.

Fares, H. (1992), *Initiation au management stratégique*, Paris, TSA.

Fayolle, A. (2003), *Le métier de créateur d'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.

Fievet, G. (1992), *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, Paris, Inter Editions.

Floyd, W., Lane, P. (2000), "Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic renewal", *The Academy of Management Review*, Vol 25, n°1, pp 154-177.

France-Lanord, B., Lahalle, V., Petit, G. (1991), *Organisation et direction de l'entreprise, Tome 1*, Paris, Masson.

Freeman, R-E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder approach*, Boston, Pitman Publishing.

Freeman, R-E. (1999), "Divergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, Vol 24, pp 233-236.

Foster, R-N. (1985), "Improving the return on research and development", *Research Management*, vol 28, pp 12-18.

Gans, J-S., Hsu, D-H., Stern, S. (2000), "When does start-up innovation spur the gale of creative destruction? ", *Working Paper n° 7851, National Bureau of Economic Research*.

Gans, J-S., Stern, S. (2003), "The product market and the market for ideas: commercialization strategies for technology entrepreneurs", *Research Policy*, Vol *32*, pp 333-350.

Garibaldi, G. (2001), *L'analyse stratégique*, Paris, Les éditions d'organisation.

Garonne, C., Paranque, B., Weygand, F. (2007), « Modèles d'affaires hybrides, asymétrie de l'information et modalités d'accès au financement des startups TIC », *Communication au Vème Congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat «Innovation et évolution des pratiques entrepreneuriales»,* Université de Sherbrooke, Québec, Canada.

Gensollen, M. (1999), « La création de valeur sur Internet », *Réseaux*, Vol 17, pp 15-76.

Germain, C., Trébucq, S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions *», Semaine Sociale Lamy*, 1186, pp 35-41.

Giordano, Y. (2003), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Paris, EMS.

Ghiglione, R., Matalon, B. (1998), *Les enquêtes sociologiques : théories et pratique*, Paris, Armand Colin.

Gond, J-P., Mercier, S. (2004), « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », *Actes du 15ème congrès de l'AGRH de l'Université du Québec - Montréal*.

Goffin, K., Pfeiffer, R. (1999), *Innovation management in UK and German manufacturing Companies*, London, Anglo German Foundation.

Gruinig, R., Kuhn, R. (2009), *Planifier la stratégie, un procédé pour les projets de planification stratégique*, Lausane, Presse Polytechnique et Universitaire Romandes.

Guieu, G., Chanut Guieu, C. (2011), « PME en hypercroissance : quelles clés de succès ? », *Business Management Review,* Avril-Mai-Juin 2011, Vol 1, pp 24-35.

Guillaume, M. (1971), *Modèles économiques : méthodologie des modèles et techniques macro-économétriques*, Paris, PUF.

Hall, R. (1992), « The strategic analysis of Intangible Resources », *Strategic Management Journal*, vol 13, pp 135-144.

Hamel, G. (1996), « Strategy as revolution », *Harvard Business Review*, pp 74-69.

Hamel, G., Breen, B. (2013), *The Future of Management*, Boston, Harvard Business School Press.

Hamel, G., Prahalad, C. (1995), *La conquête du Futur*, trad.franç., Paris, Interéditions.

Hamel, G. (1998), "Opinion: strategy innovation and the quest for value", *MIT Sloan Management Review*, Vol *39*.

Hansen, M-T., Birkinshaw, J. (2007), "The innovation value chain", *Harvard Business Review*, Vol *85*.

Hatchuel, A., Le Masson, P., Weil, B. (2001), « Innovation/projet : des liens complexes », *La Cible*, Vol 88, pp 9-14.

Hege, U. (2001), "L'évaluation et le financement des Start-Up internet", *Revue Economique*, numéro Hors-Série, pp 291-312.

Heidegger, M. (1962), *Being and Time*, Oxford: Blackwell.

Helfer, J-P., Kalika, M., Orsoni, J. (2004), *Management stratégie et organisation*, Paris, Vuibert.

Heller, M-A., Eisenberg, R-S. (1998), « Can patents deter innovation? The anticommons in biomedical research", *Science*, Vol *280*, pp 698-701.

Henrique, I., Sadorsky, P. (1999), "The relationship between environmental commitment and managerial importance of stakeholder importance", *Academy of Management Journal*, Vol 42, pp 97-99.

Hermel, P. (1988), *Le management participatif : sens, réalités, actions*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Hirigoyen, G., Caby, J. (1998), « Histoire de la valeur en finance d'entreprise », *Valeur, Marché et Organisation, Actes des XIVèmes Journées Nationales des I.A.E*, Presses Académiques de l'Ouest, pp 133-174.

Holbrook, M-B. (1994), « The nature of customer value: an anxiology of services in the consumption experience », *Service quality: Nex directions in theory and practice*, Vol 21, pp 21-71.

Huang, H-C., Chilai, M., Weilo, K. (2012), "Do founder's own resources matter? The influence of business networks on start-up innovation and performance", *Technovation, Vol 32*, pp 316-327.

Huang, Y-A., Chung, H-J., Lin, C. (2009), "R&D sourcing strategies: determinants and consequences", *Technovation*, Vol *29*, pp 155-169.

Igalens, J., Joras, M. (2002), *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, Chapitre 5 « Les principes guides pour la RSE », Editions d'Organisation, Paris.

IMS (2007), *La société, une affaire d'entreprises ? L'engagement Sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives, Chapitre 7,* Paris, Les Editions d'Organisation.

Inpi, (2007), *Le brevet*, Fiche technique INPI.

Iselin, F. (2006), « Propositions de valeur et création d'entreprise innovante technologique : vers un modèle intégrateur et un processus», *Mémoire Master Recherche, CNAM*.

Jalby, V. (2014), *Analyse de données*, Université de Limoges, Etudes statistiques.

Jarzabkowsky, P. (2005), *Strategy as Practice: An Activity Based Approach,* SAGE.

Jarzabkowsky, P., Balogun, J., Seidl, D. (2007), "Strategizing: The challenges of a practice perspective", *Human Relations*, Vol 60, n°1, pp 5-27.

Jimnez-Jimenez, D., Sanz-Valle, R. (2011), « Innovation, organizational learning, and performance", *Journal of Business Research*, Vol *64*, pp 408-417.

Johannessen, J-A., Olsen, B. (2010), "The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy", *International Journal of Information Management*, Vol *30*, pp 502-511.

Johnson, L-D., Neave, E-H., Pazderka, B. (2002), "Knowledge, innovation and share value", *International Journal of Management Reviews*, Vol *4*, pp 101-134.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Fréry, F. (2008), *Stratégique (8ème edition)*, Paris, Pearson Education France.

Johnson, M-W., Christensen, C., Kagermann, H. (1996), « Reinventing your business model », *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp 57-68.

Joly, M. (1992), *Des idées qui rapportent …. Çà se trouve*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Jokung-Nguéla, O., Arrègle, J-L., Ulaga, W., Rongé (de), Y. (2001), *Introduction au management de la valeur*, Paris, Dunod.

Julien, P-A., St-Pierre, J. (2012), "Entrepreneur, incertitude et information : un essai d'application », *In Actes du colloque CIFEPME 2012*.

Kadama, M. (2002), « Creating new businesses through a strategic innovation community – case study of a new interactive video service in Japan", *International Journal of Project Management,* Vol 20, pp 289-302.

Kahle, L-R. (1983), *Social Values and Social Change: Adaptation to life in America*, New York, Praeger.

Kaplan, R-S., Norton, D-P. (1996), « Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp 96-108.

Kening, G. (2004), *Management Stratégique*, Paris, Dunod.

Kenny, D-A., Kashy, D-A., Cook, W-L. (2006), *Dyadic data analysis*, Nex York, Guilford Press.

Kermadec (de), Y. (1999), *Innover grâce au brevet,* Paris, Insep Consulting Editions.

Kermadec, Y., Breese, P. (2011), *La propriété Intellectuelle au service de l'innovation*, Paris, Nathan.

Kirk, J., Miller, M. (1986), *Reliability and Validity in Qualitative Research*, London, Sage.

Kirschbaum, R. (2005), "Open innovation in Practice", *Research Technology Management*, Vol *48*, pp 24-28.

Kim, W-C., Mauborgne, R. (2005), *Stratégie Océan Bleu, comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, trad. Franç., Paris, Village Mondial.

Kim, W-C., Mauborgne, R. (1996), « Blue Ocean Strategy », *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp 69-80.

Kim, W-C., Mauborgne, R. (2004), "Value innovation: the strategic logic of high growth", *Harvard business review*, Vol *82*, pp 172-180.

Kim, W-C., Mauborgne, R. (1999), « Strategy, value innovation, and the knowledge economy", *Sloan management review*, Vol *40*, pp 41-54.

Kim, W-C., Mauborgne, R. (2005), « Value innovation: a leap into the blue ocean", *Journal of Business Strategy*, Vol *26*, pp 22-28.

Kim, W-C., Mauborgne, R. (2005), « Blue Ocean Strategy. How to create uncontested market space ad make the competition irrelevant", *Havard Business School Press*.

Kim, W-C., Mauborgne, R. (2005), "Blue Ocean Strategy: from Theory to Practice", *California Review Management, vol 47, n°3*.

Kochan, T-A., Rubinstein, S-A. (2000), “Toward a stakeholder theory of the firm: the Saturn partnership”, *Organization Science*, Vol 11, pp 367-386.

Koening, G. (2004), *Management Stratégique*, Paris, Dunod.

Kohler, C., Sofka, W., Grimpe, C. (2012), “Selective search, sectoral patterns, and the impact on product innovation performance”, *Research Policy*, Vol 41, pp 1344-1356.

Koller, T., Goedhart, M., Wessels, D. (2010), *Valuation: measuring and managing the value of companies*, *Fifth Edition*, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New Jersey.

Kuhn, T. (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Dunod.

Lai, A-W. (1995), « Consumer Values, Product Benefits and Customer Value: a Consumption Behavior Approach”, Advances in consumer research, Vol 22, n°1.

Lazarsfeld, E. (1967), *Le vocabulaire des sciences sociales*, Paris, Mouton & Co.

Lambin, J-J. (1990), *Recherche en marketing : analyser, mesurer, prévoir*, Paris, Ediscience.

Langley, A. (2007), "Process thinking in strategic organization", *Strategic Organization,* Vol 5, n°3, pp 271-282.

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., Van de Ven, A. (2013), "Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity and flow", *Academy of Management Journal*, vol 56, N°1, pp 1-13.

Learned, E-P., Christensen, C-R., Andrews, K-R, Guth, W-D. (1969), *Business policy: Text and cases*, Homewood, Irwin.

Lehmann-Ortega, L., Roy, P. (2009), “Les stratégies de rupture : synthèse et perspectives”, *Revue Française de Gestion*, vol 35, pp 107-126.

Lehmann-Ortega, L., Schoettl, J-M. (2005), "Rupture et perturbation : les deux formes de l'innovation stratégique", *Colloque annuel de l'Association Internationale de Management Stratégique*.

Le Masson, P., Hatchuel, A., Weil, B. (2007), « La gestion des champs d'innovation dans les entreprises : du NPD aux nouvelles stratégies de conception », *AIMS Montréal – 16ème conférence internationale de management stratégique*.

Le Moigne, J-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod.

Le Moigne, J-L. (1979), *Systémique et épistémologie*, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix en provence.

Le Moigne, J-L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, PUF.

Letowski, A. (2008), « Créateur d'entreprise : qui est innovant ? », *10ème journée académique de l'entrepreneuriat à Sup de Co Amiens : « Accompagnement de la Jeune Entreprise Innovante »*.

Levy-Strauss, C. (1966), *The Savage Mind*, University of Chicago Press.

Levratto, N. (2011), « L'échec des pme : mieux le comprendre pour mieux le prévenir », *Business Management Review,* Avril-Mai-Juin 2011, Vol 1, pp 36-47.

Loewe, P., Williamson, P., Chapman Wood, R. (2001), "Five styles of strategy innovation and how to use them", *European Management Journal*, Vol *19*, pp 115-125.

Li, J., Kozhikode, R-K. (2009), « Developing new innovation models: Shits in the innovation landscapes in emerging economies and implications for global R&D management », *Journal of International Management,* Vol 15, pp 328-329.

Lordon, F. (2000), « La création de valeur comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la valeur actionnariale », *L'année de la régulation, vol 4*.

Lorino, P. (2003), *Méthode et pratique de la performance*, Paris, Les éditions d'organisation.

Lorino, P. (2001), « Le Balanced Scorecard Revisité : Dynamique Stratégique et Pilotage de Performance Exemple D'une Entreprise Energétique », *In XXIIème Congrès de l'AFC*.

Mack, M. (2003), *Pleine valeur : pour que l'entreprise génère un nouvel épanouissement économique et humain*, Neuilly, Insep Consulting Editions.

Maine, E., Lubik, S., Garnsey, E. (2012), « Process-based *vs* product-based innovation: Value creation by nanotech ventures", *Technovation, Vol* 32, pp 179-192.

Markides, C. (2006), "Disruptive Innovation: In Need of Better Theory", *Journal of Product Innovation Management*, Vol *23*, pp 19-25.

Markides, C. (1997), « Strategic Innovation », *Sloan Management Review*, Vol 3, pp 9-23.

Marmusse, C. (1996), *Politique générale. Langage, intelligence, modèles, et choix stratégiques,* Paris, Economica.

Martinet, A-Ch. (1983), *Stratégie*, Paris, Vuibert.

Martinet, A-C. (1990), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica.

Maslow, A-H. (1943), "A theory of human motivation", *Psychological Review*, Vol 50, n°4, pp 370.

Matthyssens, P., Vandenbempt, K., Berghman, L. (2006), "Value innovation in business markets: breaking the industry recipe", *Industrial Marketing Management*, Vol *35*, pp 751-761.

Marx, K. (1867), *Le capital*, Tome I.

McConnell, J-J, Muscarella, C-J. (1985), « Corporate capital expenditure decisions and the market value of the firm », *Journal of Financial Economics*, Vol 14, n°3, pp 399-422.

McCelland, G-H. (2000), *Nasty data: unruly, Ill-mannered observations can ruin your analysis (chapter 15, pp 393),* In Reis, H-T. & Judd, C-M., *Handbook of research methods in social and personality psychology*, Cambridge, Cambridge University Press.

Meier, O. (2011), *Diagnostic stratégique*, Paris, Dunod.

MEIN, (2015), Le Crédit Impôt Innovation, *www.entreprises.gouv.fr*.

Mercier, S., (2001), "L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature", *In Actes XI ème conférence AIMS.*

MESR, (2015), Le Crédit Impôt Recherche, *www.enseignementsup-recherche.gouv.fr*.

Messeghem, K. (2006), « L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne », *In VIIIème Congrès International en Entrepreneuriat et PME de Fribourg*.

Miller, P. (2004), « Structuration du champ du management de la technologie et de l'innovation », *Cahier de Recherche Unité Pédagogique et de Recherche marchés et innovation,* EMLYON.

Milles, M-B, Huberman, A-M. (1991), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, Editions du renouveau pédagogique.

Milles, M-B, Huberman, A-M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck Supérieur.

Mintzberg, H. (1978), "Patterns in Strategy Formation", *Management Science*, Vol 24, N°9, pp. 934-948.

Mintzberg, H., McHugh, A., (1985), "Strategy formation in an Adhocracy", *Administrative Science Quartely*, Vol 30, pp. 160-197.

Möller, K. (2006), "Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach", *Industrial Marketing Management*, Vol *35*, pp 913-924.

Moreau, R. (2008) « La constitution du capital social. Comment les entreprises innovantes françaises financent-elles leur création ? », *Recherches Sociologiques et Anthropologiques,* pp 149-164.

Mothe, C., Brion, S. (2008), « Innover : exploiter ou explorer ? », *Revue Française de Gestion n° 187,* pp 101-108.

Mougenot, G., Jaspar, X., Lestanville, L-D., Poncelet, C. (2005), *Tout savoir sur le capital investissement*, Paris, Gualino Éditeur.

Mucchielli, A. (1991), *Les méthodes qualitatives*, Paris, Presses universitaires de France.

Muse, W-V., Kegerreis, R.J. (1969), "Technological innovation and marketing management: implications for corporate policy", *Journal of Marketing*, vol 33, pp 3-9.

Neilson, G-L., Martin, K-L., Powers, E. (1996), « The secret to successful strategy execution », *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp 81-94.

Nasution, H-N., Mavondo, F-T., Matanda, M-J., Ndubisi, N-O. (2011), "Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value", *Industrial Marketing Management*, Vol *40*, pp 336-345.

Nelson, R., Winter, S. (1977), "In search of a useful theory of innovation", *Research Policy*, vol 6, n°1, pp 36-76.

Nobel, C. (2012), "Teaching a Lean Startup Strategy", *Harvard Business School*.

OCDE, (2000), *Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales*, Editions de l'OCDE, Paris.

Palmroth, W. (1991), « Always remember the six buyer benefits; Qualities buyers look for un a product », *American Salesman*, Vol 36, n°9, pp 12-18.

Paturel, R. (2011), "Editorial pour une refonte du paradigme de la création de valeur", *Business Management Review,* Avril-Mai-Juin 2011, Vol 1, pp 14-23.

Park, J-S. (2005), "Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial hi-tech start-ups: a new perspective and supporting case study", *Technovation*, Vol *25*, pp 739-752.

Perks, H., Moxey, S. (2011), "Market-facing innovation networks: How lead firms partition tasks, share resources and develop capabilities", *Industrial Marketing Management*, Vol *40*, pp 1224-1237.

Pesqueux, Y. (2010), « Organisation innovatrice et responsabilité sociale et environnementale », *In Actes VIIIème Congrès de l'ADERSE*.

Pettigrew, A. (1997), "What is a processual Analysis?", *Elsevier Sciences*, Vol 13, n°4, pp 337-348.

Pettigrew, A. (1990), "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice", *Organization Science*, Vol 1, n°3, pp 267-292.

Pettigrew, A. (1985), "Contextualist Research and the study of organizational change processes", *Doing Research That is Useful for Theory and Practice*, pp 53-72.

Pondy, L-R., Mitroff, I-I. (1979), "Beyond Open System Models of Organization", *Research in Organizational Behavior*, vol 1, pp 3-39.

Popper, K. (1985), *Conjecture et réfutations,* Paris, Payot.

Porter, M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Économica, (Traduction de *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors,* New York, The Free Press).

Porter, M. (1980), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.

Porter, M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterEditions.

Porter, M. (1996), « What is Stategy? », *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp 2-22.

Porter, M. (1996), « The Five Competitive Forces That Shape Strategy », *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp 24-41.

Porter, M., Kramer, M-R. (2011), "Creating shared value", *Harvard Business Review*, Vol *89*, pp 62-77.

Post, J-E, Preston, L-E, Sachs, S. (2002), *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*, Stanford University Press.

Preston, L-E., Sapienza, H-J. (1991), "Stakeholder management and corporate performance", *Journal of Behavorial Economics*, Vol 19, n°4, pp 361-375.

Rancic Moogk, D. (2012), "Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups*", Technology Innovation Management Review*, Edition de Mars, pp 23-26.

Rispal, M-H. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, De Boeck Supérieur.

Rogers, P., Blenko, M. (1996), « Who has the D? », *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp 134-143.

Rokeach, M. (1973), *The nature of Human Values*, New York, Free Press.

Rouzaud, J., Augoula, S. (2008), « L'innovation technologique est-elle une alternative à la guerre économique ? », *Géo Economie*, n° 45, pp 97-118.

Sandberg, J., Tsoukas, H. (2011), "Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality", *Academy of Management Review*, vol 36, n°2, pp 338-360.

Saporata, B. (1997), *Stratégies des petites et moyennes entreprises*, Paris, Encyclopédie de gestion, 2ème édition, Economica.

Schieb Bienfait, N., Boldrini, J-C., Benguigui, J-M. (2012), "De la valorisation de la recherche par la création d'entreprise : bilan et perspectives », *In Actes du colloque CIFEPME 2012*.

Schut, P.O (2013), « A strategy of development based on innovation », *Journal of Alpine Research*, 100-3.

Schumpeter, J-A., Perroux, F. (1935), *Théorie de l'évolution économique*.

Severin, E., Scoyez-Van Poppel, S., (2006), « Réductions d'effectifs et création de valeur. Le cas Vivarte », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°217, pp 41-57.

Shavelson, R-J., Towne, L. (2002), *Scientific Research in Education*, Washington, National Academy Press.

Schwartz, S-H, Bilsky, W. (1987), "Toward an Universal Structure of Human Values", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 53, pp 550-562.

Schwartz, S-H. (2006), « Basic Human values: Theory, Measurement, and Applications », *Revue Française de Sociologie*, Vol 47, pp 929-968.

Sheth, J-N., Jagdish, N., *et alli.* (1991), *Consumption values and market choices*, South-Western Publishing Co.

Sheth, J-N., Jagdish, N., *et alli.* (1991), "Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values", *Journal of Business Research*, Vol 22, pp 159-170.

Singh, T. (2014), "Contemporary trends in talent management – Strategizing towards building strong organization", *Abhinav National Monthly Refereed Journal of Research in Commerce & Management*, vol 3, n°10, pp 639-656.

Smida, A. (2006), "Les moments de décision stratégique. Un essai de conceptualisation et de modélisation », *In Actes XVème Conférence internationale de Management stratégique*, Annecy Academy Press.

Smith, J-A. (1998), « Strategies for start-up", *Long Range Planning*, Vol *31*, pp 857-872.

Sorensen, F., Mattsson, J., Sundbo, J. (2010), "Experimental methods in innovation research", *Research Policy*, Vol *39*, pp 313-322.

Stableinn R., (1996) "Data in Organization Studies", *in:* Clegg, S-R., Hardy, C., Nord, W-R., (eds), *Handbook of Organization Studies*, Londres, Sage, pp 509-525.

Stake,R-E. (1994), *Handbook of Qualitative Research*, London, Sage Publications.

Stake, R-E. (1995), *The art of the Case Study Research*, Thousand Oaks, CA, Sage.

Strauss, A-L., Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technics*, Newbury, Sage.

Taché, P. (2014), *Créer de la valeur*, Paris, Eyrolles.

Tarillon, C., Grazzini, F., Boissin, J-P. (2000), « Les jeunes entreprises innovantes accompagnées par le MESR : que deviennent-elles 5 ans après leur création? », *Cahiers de Recherche CNRS CERAF EDSG*, Grenoble.

Thiétart, R-A. (2007), *Méthodes de Recherche en management*, Paris, Dunod.

Torset, C., Bensimon, L. (2008), *Management et contrôle de gestion*, Vanves, Sup Foucher.

Tsoukas, H., Chia R. (2002), "On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change", *Organization Science*, Vol 13, n°5, pp 567-582.

Tsoukas, H., Chia R. (2002), "On Organizational Becoming: Rethinking Organizational change", *Organization Science*, Vol 13, n°5, pp 567-582.

Tzu Sun (1772), *L'art de la guerre*, Paris, Philosophie.

Usunier, J-C., Easterby Smith, M. (1993), *Introduction à la recherché en gestion*, Paris, Economica.

Uy, M-A., Foo, M-D, Song, Z. (2013), "Joint effects of prior start-up experience and coping strategies on entrepreneurs' psychological well-being", *Journal of Business Venturing*, Vol *28*, pp 583-597.

Valette Florence, P., Odin, Y., Vinais, J-Y. (1996), « Analyse confirmatoire des domaines motivationnels de Schwartz : Une application au domaine des médias », *Actes du congrès de Poitiers*, Vol 12, pp 125-140.

Van de Ven, A. (1986), « Central problems in management of innovation", *Management Science,* vol 32, n°5, pp 590-607.

Van de ven, A-H, Rogers, E-M (1988), « Innovations and Organizations, Critical Perspectives », *Communication Research*, Vol 15, n°5, pp 632-651.

Van Horne, C., Frayret, J-M., Poulin, D. (2006), « Creating value with innovation: From centre of expertise to forest industry », F*orest Policy and Economics*, pp 751-761.

Verrier, C. (1976), *Comment fonctionne l'entreprise*, Paris, Le centurion formation.

Verstraete, T., Jouison, E. (2007), « Trois théories pour conceptualiser la notion de Business Model en contexte de création d'entreprise », *AIMS Montreal – Actes 16ème Conférence internationale du Management Stratégique*.

Verstraete, T. (2002), *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Lille, Editions de l'ADREG.

Vinot, D., Wisser, M. (2012), "Une organisation performante : éclairage du diagnostic organisationnel », *In Diagnostic de la Performance de l'Entreprise*, pp 127-203.

Von Clausewitz, C., Naville, P., Rougeron, C. (1955), *De la guerre,* Editions de Minuit.

Von Hippel, E. (1988), *The sources of innovation*, Oxford, Oxford University Press.

Von Hippel, E. (1986), "Lead Users: Sources of novel product concept", *Management Sciences*, Vol 32, n°7, July, pp 791-805.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

Wang, Z., Wang, N. (2012), « Knowledge sharing, innovation and firm performance", *Expert Systems With Applications*, Vol *39*, pp 8899-8908.

Whittington, R. (2003), "The work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective", *Strategic Organization*, Vol 1, pp 117-125.

Whittington, R., Vaara, E. (2012), « Strategy as Practice: Taking Social Practices Seriously », *The Academy of Management Annals*, Vol 6, n°1, pp 285-336.

Whittington, R., Melin, L. (2003), "The challenge of organizing/strategizing", *Innovative Forms of Organizing*, pp 35-48.

Woodruff, R-B. (1997), "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 25, n°2, pp 139-153.

Yin, R. (2003), *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Zaltman, C., Pinson, C., Angelmar, R. (1973), *Metatheory and Consumer Research*, New York, Rinehart and Winston.

Zeithaml, V-A. (1988), "Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, Vol 52, n°3, pp 2-22.

ANNEXES

SOMMAIRE DES ANNEXES

Annexe1 : Questionnaire qualitatif fermé page 271

Annexe 2 : Compte de résultat 2007 du cas page 290

Annexe 3 : Compte de résultat 2008 du cas page 291

Annexe 4 : Compte de résultats 2009 du cas page 292

Annexe 5 : Compte de résultat 2010 du cas page 293

Annexe 6 : Compte de résultat 2011 et 2012 du cas page 294

Annexe 7 : Mise à l'actif du brevet délivré page 296

Annexe 8 : Entrée du capital amorçage page 298

Annexe 9 : Exposition du business plan stratégique à trois ans page 299

Annexe 10 : Titre de propriété intellectuelle délivré page 327

Annexe 11 : Contrat de licence de brevet auprès d'un industriel page 330

Annexe 12 : Interview BFM du dirigeant fondateur en 2010 page 338

Annexe 13 : Exemple d'articles de presse page 340

Annexe 14 : Accord de l'OPI de livraison de la base de données page 344

Annexe 15 : Tableau de contingence pour calcul du k de Cohen page 345

Annexe 16 : Présentation des parties prenantes du cas page 349

ANNEXE 1

Exposition du questionnaire qualitatif fermé, constituant les entretiens directifs auprès des parties prenantes du cas étudié en profondeur

Valeur 1 : l'aisance

(Situation de fortune assurant une évolution matérielle confortable)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d' « **AISANCE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Augmentation de la rentabilité, du chiffre d'affaire, des ventes, du total bilan.
- Apparition du sentiment de bien-être.

Valeur 2 : l'altruisme

(Souci du bien-être d'autrui)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d' « **ALTRUISME** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Redistribution de la valeur créée par votre entreprise ou organisation sur ses propres partenaires.
- Satisfaction d'avoir un fournisseur ayant des compétences accrues, de conseiller un client, de conseiller un fournisseur d'un point de vue du marketing.
- Amélioration des relations avec les autres.
- Préservation du bien-être du groupe, de tous.

Valeur 3 : l'aptitude à l'écoute

(Disposition naturelle ou acquise de quelqu'un à écouter)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d' « **APTITUDE A L'ECOUTE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Donner une réponse cohérente d'un point de vue produit et qualité à un besoin client exprimé.

Valeur 4 : l'aptitude sociale

(Disposition sociale naturelle ou acquise de quelqu'un à faire quelque chose)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d' « **APTITUDE SOCIALE »** au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Mise en évidence du potentiel et de la créativité des collaborateurs.
- Montée en compétence des collaborateurs.
- Management participatif des collaborateurs à la création de l'innovation.

Valeur 5 : l'aptitude technique

(Disposition technique naturelle ou acquise de quelqu'un à faire quelque chose)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d' « **APTITUDE TECHNIQUE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Mise en évidence ou amélioration des possibilités du système d'information.
- Dépôt d'un brevet, maîtrise de l'innovation.
- Avantages technologiques sur ses propres concurrents.
- Découverte de nouvelles méthodes de production.
- Acquisition de connaissances pragmatiques.

Valeur 6 : l'assurance

(Confiance en soi)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d' «**ASSURANCE**» au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Augmentation de la satisfaction des clients.
- Amélioration de la satisfaction et de la fidélité des collaborateurs.
- Apparition du sentiment de bien-être.
- Maîtrise de l'innovation.

Valeur 7 : l'audace

(Hardiesse qui ne connaît ni obstacle ni limite)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d' «**AUDACE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Déposer un brevet, maîtriser l'innovation.
- Mise en évidence du potentiel des collaborateurs, de leur créativité.
- Montée en compétence des collaborateurs, participation des collaborateurs à la création de l'innovation.
- Avantage technologique sur la concurrence.
- Découverte de nouvelles méthodes de production, et acquisition de nouvelles connaissances pragmatiques.

Valeur 8 : l'autorité

(Pouvoir d'imposer ses volontés)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d' «**AUTORITE**» au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Apparition d'un statut social prestigieux permettant une certaine domination sur les autres.

Valeur 9 : le bonheur

(Plaisir lié à une circonstance)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de «**BONHEUR**» au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Satisfaction de vendre un produit de qualité.
- Gain de sérénité personnelle, être en paix avec soi-même.
- Epanouissement.
- Sentiment d'avoir accompli son travail correctement.

Valeur 10 : la capacité d'initiative

(Capacité de proposer, d'organiser, le premier quelque chose)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **CAPACITE D'INITIATIVE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Déposer un brevet, maîtrise l'innovation.
- Mise en évidence du potentiel des collaborateurs et de leur créativité.
- Montée en compétence des collaborateurs, participation des collaborateurs au projet de création d'innovation.
- Avantage technologique sur la concurrence.
- Modification positive de votre organisation, acquisition de connaissances pragmatiques.
- Découverte de nouvelles méthodes de production.
- Satisfaction de vendre un produit de qualité, exploitation efficace des ressources internes.

Valeur 11 : la collaboration

(Action de participer à une œuvre avec d'autres)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **COLLABORATION** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Partage des connaissances automatiquement, de façon tacite.

Valeur 12 : la communauté

(Ensemble de personnes unies par des liens d'intérêt communs)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **COMMUNAUTE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Apparition du sentiment d'appartenance à un groupe ou à une idée.

Valeur 13 : la compétence

(Capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a fait naître la notion de « **COMPETENCE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Maîtrise de l'innovation, de l'outil de production.
- Mise en évidence du potentiel des collaborateurs et de leur créativité. Montée en compétence des collaborateurs.
- Utilisation de l'outil de production.
- Avantage technologique sur la concurrence.
- Découverte de nouvelles méthodes de production et de sources d'approvisionnement.
- Réussite personnelle par acquisition de nouvelles compétences, acquisition de connaissances pragmatiques.

Valeur 14 : la conformité

(Etat des choses qui se trouvent en accord avec la règle)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **CONFORMITE**» au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Renforcement de la qualité des produits.
- Ne pas outrepasser les règles.

Valeur 15 : la connaissance

(Action, fait de comprendre, connaître les propriétés les caractéristiques, les faits spécifiques de quelque chose)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **CONNAISSANCE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Dépôt d'un brevet, maîtrise de l'innovation.
- Avantage technologique sur la concurrence.
- Découverte de nouvelles méthodes de production.
- Acquisition de connaissances pragmatiques, renouvellement des connaissances en interne.

Valeur 16 : la contribution

(Etude complémentaire sur un sujet littéraire ou scientifique)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **CONTRIBUTION**» au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Satisfaction d'avoir un fournisseur ayant des compétences accrues ou de le conseiller d'un point de vue marketing, de conseiller un client.
- Dépôt d'un brevet, maîtrise de l'innovation.
- Avantage technologique sur la concurrence.
- Découverte de nouvelles méthodes de production.
- Avantage technologique sur la concurrence.
- Acquisition de connaissances pragmatiques, renouvellement des connaissances en interne.

Valeur 17 : la dignité

(Sentiment que quelqu'un a de sa propre valeur)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **DIGNITE**» au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Apparition du sentiment d'estime de soi.
- Apparition du sentiment de respect de sa propre personne.

Valeur 18 : le discernement

(Faculté d'apprécier avec justesse les éléments)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **DISCERNEMENT**» au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Apparition du sentiment de séparation de la pensée et de l'action.

Valeur 19 : la droiture

(Qualité de quelqu'un qui agit honnêtement)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **DROITURE**» au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Apparition de valeurs morales.

Valeur 20 : l'efficacité commerciale

(Caractère de ce qui produit le maximum de résultat commercial avec le minimum d'efforts et de moyens)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d' « **EFFICACITE COMMERCIALE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Satisfaction du client.
- Satisfaction de vendre un produit de qualité.
- Fidélisation du client.
- Augmentation des parts de marché, du chiffre d'affaire.
- Acquisition de nouveaux clients.
- Amélioration de la fidélité des collaborateurs.
- Ouverture de nouveaux marchés.
- Réponse donnée à un besoin client.
- Renforcement sur le long terme du partenariat avec l'inventeur de l'innovation.
- Mise à disposition d'un produit à un prix inférieur.

Valeur 21 : l'efficacité financière

(Caractère de ce qui produit le maximum de résultat financier avec le minimum d'efforts et de moyens)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d'« **EFFICACITE FINANCIERE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Augmentation de la rentabilité, du chiffre d'affaire par collaborateur.
- Augmentation des ventes et du total bilan.
- Baisse des coûts et des délais.
- Accélération de la rotation des stocks.
- Pris de vente des produits inférieurs.

Valeur 22 : l'efficacité sociale

(Caractère de ce qui produit le maximum de résultat social avec le minimum d'efforts et de moyens)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion « **EFFICACITE SOCIALE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Amélioration du climat interne.
- Participation des collaborateurs à la création de l'innovation.
- Partage des connaissances de manière tacite.
- Modification positive de l'organisation, réorganisation, performance organisationnelle.
- Renforcement du partenariat sur le long terme avec l'inventeur.
- Renouvellement des connaissances personnelles en interne.
- Formation des membres du personnel.
- Mise en évidence du capital intellectuel et humain de l'organisation.
- Protection de sa propre vie de famille.

Valeur 23 : l'efficacité technique

(Caractère de ce qui produit le maximum de résultat technique avec le minimum d'efforts et de moyens)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d' « **EFFICACITE TECHNIQUE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Utilisation de l'outil de production.
- Amélioration de l'outil d'information en interne, comme vis-à-vis de l'externe.
- Répondre correctement à un besoin client.
- Découverte de nouvelles méthodes de production, de nouvelles sources d'approvisionnement.
- Amélioration du processus de production.

Valeur 24 : l'égalité

(Caractère de ce qui est absent de discrimination)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d' « **EGALITE »** au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Apparition du sentiment d'égalité des hommes.

Valeur 25 : l'enthousiasme

(Emotion puissante qui s'empare de quelqu'un à propos de quelque chose et se manifestant par de l'exaltation)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d' « **ENTHOUSIASME »** au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Acquisition de nouveaux clients.
- Ouverture de nouveaux marchés.
- Dépôt d'un brevet.

Valeur 26 : l'excellence

(Degré éminent de qualité, de valeur de quelqu'un ou de quelque chose dans son genre)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d' « **EXCELLENCE »** au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Renforcement de la qualité des produits.

Valeur 27 : l'extase

(Etat de joie intense)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d' « **EXTASE »** au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Apparition du sentiment de bien-être, d'une vie active passionnante.
- Apparition du sentiment d'excitation, d'un nouveau challenge.

Valeur 28 : la fidélité

(Qualité de quelqu'un qui est dévoué, attaché à quelqu'un ou à quelque chose)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **FIDELITE »** au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Fidélisation des clients.
- Amélioration de la satisfaction et de la fidélité des collaborateurs.

Valeur 29 : la gaîté

(Caractère de ce qui manifeste la bonne humeur)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **GAITE »** au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Apparition du sentiment de bien-être.

Valeur 30 : l'harmonie

(Etat des bonnes relations entre les personnes ou dans un groupe)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d' « **HARMONIE »** au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Apparition du sentiment de bien-être.

Valeur 31 : la hiérarchie

(Classification dans laquelle les éléments sont dans une relation de subordination)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **HIERARCHE »** au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Apparition d'un statut social prestigieux permettant une certaine domination sur les autres.

Valeur 32 : l'honnêteté

(Qualité de quelqu'un qui est loyal)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d' « **HONNETETE »** au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Apparition de valeurs morales comme l'honnêteté.

Valeur 33 : l'humilité

(Etat d'esprit de quelqu'un qui a conscience de ses insuffisances et qui est porté à rabaisser ses propres mérites

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d' « **HUMILITE »** au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Apparition de valeurs morales comme l'humilité.

Valeur 34 : l'ingéniosité

(Caractère de quelqu'un qui est ingénieux)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d' « **INGENIOSITE »** au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Mise en évidence du potentiel des collaborateurs, de leur créativité.
- Montée en compétence des collaborateurs.
- Management participatif des collaborateurs à la création de l'innovation.

Valeur 35 : l'intelligence

(Aptitude à s'adapter à une situation, à choisir ses moyens d'action en fonction des circonstances)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d' « **INTELLIGENCE »** au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Mise en évidence du capital intellectuel de votre organisation.

Valeur 36 : la joie de vivre

(Plaisir à accomplir chacune des tâches de la vie)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d' « **JOIE DE VIVRE »** au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Amélioration du climat interne à la société.
- Apparition d'un sentiment de bien-être, de joie de vivre.

Valeur 37 : la liberté

(Etat de quelqu'un qui n'est pas soumis)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **LIBERTE »** au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Gain de liberté et d'indépendance.

Valeur 38 : la maîtrise

(Fait de dominer techniquement, intellectuellement, scientifiquement)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **MAITRISE »** au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Maîtrise de l'innovation.
- Renforcement de la qualité des produits.
- Avantage technologique sur la concurrence.
- Découverte de nouvelles méthodes de production.
- Acquisition de connaissances pragmatiques.

Valeur 39 : le mérite

(Ce qui rend quelqu'un digne de récompense eu égard aux difficultés rencontrées)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **MERITE »** au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Apparition du sentiment de bien-être.
- Mise en évidence du capital humain de l'organisation.

Valeur 40 : la moralité

(Souci de quelqu'un, d'un groupe, de conformer sa conduite à un ensemble de principes moraux)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **MORALITE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Apparition de valeurs morales.

Valeur 41 : la nation

(Entité indivisible et titulaire de sa souveraineté)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **NATION** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Protection de son pays.

Valeur 42 : la notoriété

(Fait d'être avantageusement connu)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **NOTORIETE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Satisfaction et fidélisation du client.
- Amélioration de la satisfaction et de la fidélité des collaborateurs.
- Renforcement sur le long terme du partenariat avec l'inventeur.
- Gain d'un statut social reconnu.
- Apparition du sentiment de respect de la part des autres.
- Apparition d'un statut social prestigieux permettant une certaine domination sur les autres.

Valeur 43 : l'organisation

(Manière dont quelque chose se trouve structuré)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d' « **ORGANISATION** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Mise en évidence ou amélioration des possibilités du système d'information interne.
- Avantage organisationnel interne, permettant un gain d'efficacité.
- Modification positive de l'organisation.
- Performance organisationnelle.
- Réorganisation.

Valeur 44 : l'originalité

(Caractère de ce qui est nouveau, singulier)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion d'«**ORIGINALITE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Dépôt d'un brevet.
- Maîtrise de l'innovation.
- Avantage technologique sur la concurrence.
- Découverte de nouvelles méthodes de production.
- Acquisition de connaissances pragmatiques.

Valeur 45 : le partage

(Fait de partager quelque chose avec un tiers)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **PARTAGE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Redistribution de la valeur créée par l'organisation sur ses partenaires.

Valeur 46 : le patriotisme

(Attachement à sa patrie se manifestant par la volonté de promouvoir

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **PATRIOTISME** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Création d'emplois.
- Création d'emplois qualifiés du fait de l'acquisition obligatoire de connaissances particulières.

Valeur 47 : la performance

(Exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **PERFORMANCE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Acquisition de nouveaux clients, ouverture de nouveaux marchés.
- Sentiment de performance organisationnelle.
- Baisse des coûts et des délais.
- Accélération de la rotation des stocks.
- Réorganisation.

Valeur 48 : le plaisir

(Sentiment agréable de contentement)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **PLAISIR** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Apparition d'une vie personnelle faite de plaisirs.
- Apparition du plaisir pour soi-même.

Valeur 49 : la productivité

(Rapport entre le résultat d'une activité et les facteurs de production utilisés pour parvenir à cette production)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **PRODUCTIVITE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Baisse des coûts et des délais.
- Accélération de la rotation des stocks.
- Prix de vente des produits inférieurs.

Valeur 50 : le progrès

(Fait d'aller vers un degré supérieur, de s'étendre, de s'accroître par étapes)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **PROGRES** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Dépôt d'un brevet.
- Maîtrise de l'innovation.
- Maîtrise et utilisation de l'outil de production.
- Augmentation du chiffre d'affaire.
- Avantage technologique sur la concurrence.

- Ouverture de nouveaux marchés.
- Découverte de nouvelles méthodes de production, de nouvelles sources d'approvisionnement.
- Renforcement du partenariat sur le long terme avec l'inventeur.
- Acquisition de connaissances pragmatiques.
- Augmentation du total bilan.

Valeur 51 : la prospérité

(Etat de ce qui est favorable sur le plan économique)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **PROSPERITE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Augmentation des parts de marché, du chiffre d'affaire, de la rentabilité.
- Ouverture de nouveaux marchés.
- Augmentation du total bilan.
- Amélioration du quotidien d'un point de vue financier.

Valeur 52 : le respect

(Sentiment de considération envers quelqu'un ou quelque chose)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **RESPECT** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Apparition de valeurs morales.
- Apparition du sentiment de respect de la part des autres.
- Apparition du sentiment de respect de sa propre personne.
- Apparition du sentiment de respect de ses engagements.

Valeur 53 : la réussite

(Action qui connaît le succès)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **REUSSITE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Acquisition de nouveaux clients.
- Maîtrise de l'innovation.

- Utilisation de l'outil de production.
- Avantage technologique sur la concurrence.
- Ouverture de nouveaux marchés.
- Découverte de nouvelles méthodes de production, de sources d'approvisionnement.
- Acquisition de connaissances pragmatiques.
- Apparition du sentiment de bien-être.
- Exploitation efficace des ressources internes.
- Amélioration du processus de production.
- Satisfaction d'avoir un fournisseur ayant des compétences accrues.
- Satisfaction de conseiller les clients.
- Satisfaction de conseiller les fournisseurs d'un point de vue marketing.
- Réussite personnelle par acquisition de nouvelles compétences.
- Sentiment de réussite.

Valeur 54 : la richesse

(Caractère de ce qui renferme ou peut produire quelque chose en abondance)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **RICHESSE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Augmentation du chiffre d'affaire.

Valeur 55 : la rigueur

(Caractère de quelque chose qui se distingue par une précision parfaite)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **RIGUEUR** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Maîtrise de l'outil de production.
- Utilisation de l'outil de production.
- Avantage technologique sur la concurrence.
- Découverte de nouvelles méthodes de production, de sources d'approvisionnement.
- Acquisition de connaissances pragmatiques.

Valeur 56 : la sécurité

(Situation de quelqu'un qui se sent à l'abri du danger)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **SECURITE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Apparition du sentiment de sécurité.

Valeur 57 : le statut social

(Position par rapport à la société)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **STATUT SOCIAL** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Gain d'un statut social reconnu.
- Apparition d'un statut social prestigieux permettant une certaine domination sur les autres.

Valeur 58 : la technicité

(Caractère d'avance technologique de quelque chose)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **TECHNICITE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Renforcement de la qualité des produits.
- Avantage technologique sur la concurrence.
- Découverte de nouvelles méthodes de production.

Valeur 59 : la tolérance

(Aptitude de quelqu'un qui admet chez les autres des manières de penser différentes)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **TOLERANCE** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Apparition de valeurs morales.

Valeur 60 : le travail

(Activité professionnelle régulière et rémunérée)

Votre participation professionnelle au projet innovant OKOOL a-t-elle fait naître la notion de « **TRAVAIL** » au sein de votre entreprise ou organisation **?**

Par exemple :

- Création d'emplois.
- Création d'emplois qualifiés du fait de l'acquisition obligatoire de connaissances particulières.

ANNEXE 2

Compte de résultat 2007 du cas

AGREMENT DGI C5108.10001 (2) COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ DE L'EXERCICE (en liste) D.G.I. N° 2033–B 2008

1er EXEMPLAIRE DESTINÉ A L'ADMINISTRATION

Formulaire obligatoire (article 302 septies A–bis du Code général des impôts) Désignation de l'entreprise EURL P2M CONSULTING Néant ☐*

A – RÉSULTAT COMPTABLE

				Exercice N clos le 31122007 (1)	Exercice N–1 clos le (2)
PRODUITS D'EXPLOITATION	Ventes de marchandises*	209	210		
	Production vendue biens (dont export et livraisons intracommunautaires 215)	214			
	Production vendue services* (dont export et livraisons intracommunautaires 217)	218	51 968		
	Production stockée* (Variation du stock en produits intermédiaires, produits finis et en cours de production)	222			
	Production immobilisée*	224			
	Subventions d'exploitation reçues	226			
	Autres produits	230	1		
	Total des produits d'exploitation hors T.V.A. (I)	232	51 970		
CHARGES D'EXPLOITATION	Achats de marchandises* (y compris droits de douane)	234			
	Variation de stock (marchandises)*	236			
	Achats de matières premières et autres approvisionnements* (y compris droits de douane)	238	573		
	Variation de stock (matières premières et approvisionnement)*	240			
	Autres charges externes* : (dont crédit bail : – mobilier : ..... – immobilier : .....)	242	28 093		
	Impôts, taxes et versements assimilés (dont taxe professionnelle * 243)	244	48		
	Rémunérations du personnel*	250			
	Charges sociales (cf. renvoi 380)	252			
	Dotations aux amortissements*	254			
	Dotations aux provisions	256			
	Autres charges (dont provisions fiscales pour implantations commerciales à l'étranger* 259; dont cotisations versées aux organisations syndicales et professionnelles 260)	262	5		
	Total des charges d'exploitation (II)	264	28 720		
	1 – RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I – II)	270	23 249		
PRODUITS ET CHARGES DIVERS	Produits financiers (III)	280			
	Produits exceptionnels (IV)	290			
	Charges financières (V)	294			
	Charges exceptionnelles (VI)	300			
	Impôts sur les bénéfices* (VII)	306			
	2 – BÉNÉFICE OU PERTE : Produits (I + III + IV) – Charges (II + V + VI + VII)	310	23 249		
	B – RÉSULTAT FISCAL Reporter le bénéfice comptable col.1, le déficit comptable col. 2	312	23 249	314	
Réintégrations	Rémunérations et avantages personnels non déductibles*	316			
	Amortissements excédentaires (art. 39–4 C.G.I.) et autres amortissements non déductibles	318			
	Provisions non déductibles*	322			
	Impôts et taxes non déductibles* (cf nouveautés page 7 de la notice 2033.not)	324			
	Divers*, dont intérêts excédentaires des cptes–cts d'associés 247; écarts de valeurs liquidatives sur OPCVM* 248	330			
Déductions	Entreprise nouvelles (44. *sexies*) 986; Zone franche urbaine (44. *octies*) 987; Zone franche Corse (44. *décies*) 988			342	23 249
	Reprise d'entreprises en difficulté (44. *septies*) 981; Jeune entreprise innovante (44. *sexies* A) 989 23 249; Pôle de compétitivité (44. *undécies*) 990				
	Divers*, (dont : investissements outre–mer 344; créance due au report en arrière du déficit* 346)			350	
	RÉSULTAT FISCAL AVANT IMPUTATION DES DÉFICITS ANTÉRIEURS Bénéfice col. 1 / Déficit col. 2	352		354	
Déficits	Déficit de l'exercice reporté en arrière : (Entreprises I.S. seulement)	356			
	Déficits antérieurs reportables :*.....dont imputés sur le résultat :			360	
	RÉSULTAT FISCAL APRES IMPUTATION DES DÉFICITS Bénéfice col. 1 / Déficit col. 2	370		372	

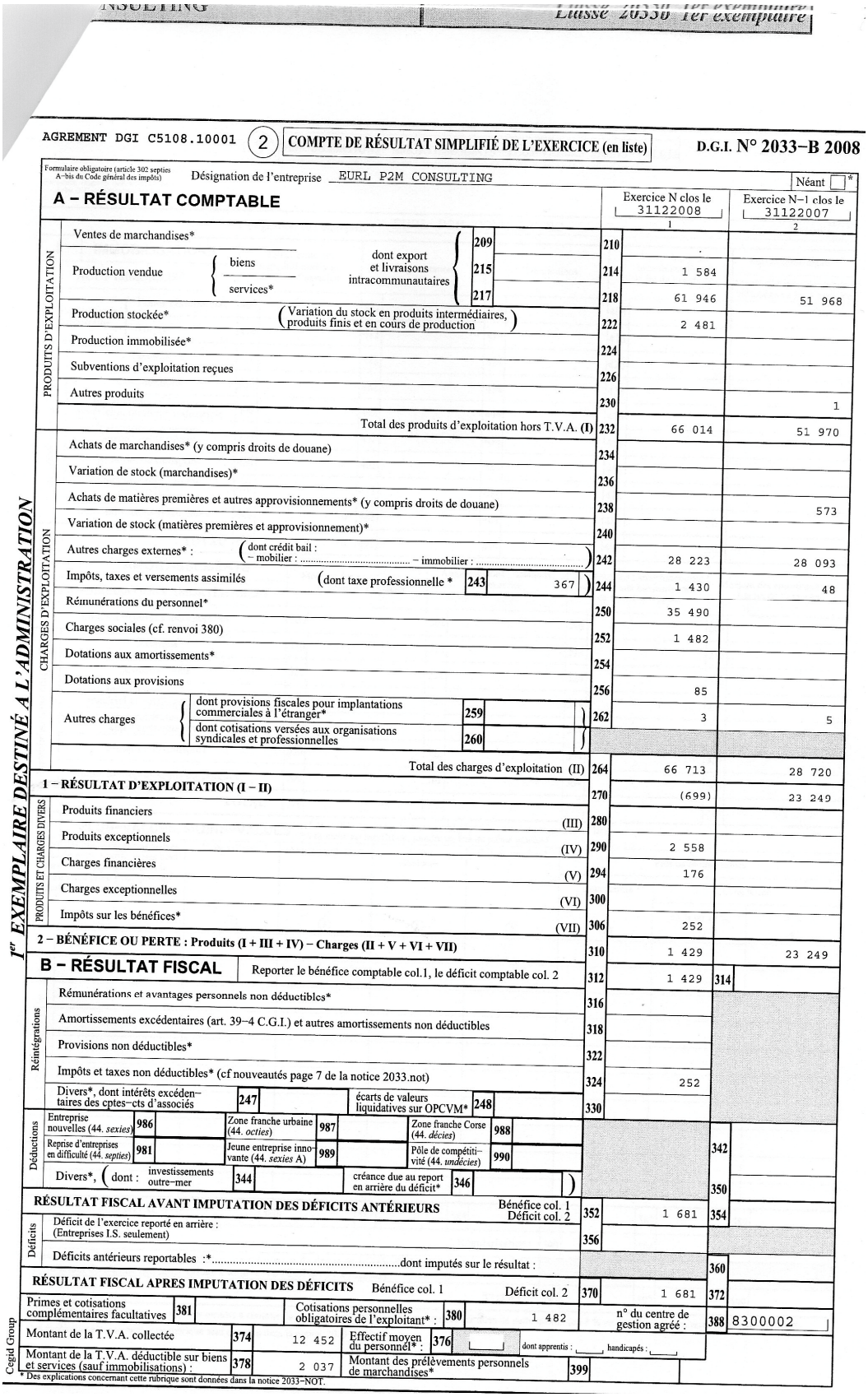
Primes et cotisations complémentaires facultatives	381	Cotisations personnelles obligatoires de l'exploitant* :	380	n° du centre de gestion agréé :	388 8300002
Montant de la T.V.A. collectée	374 10 185	Effectif moyen du personnel* :	376	dont apprentis : ; handicapés :	
Montant de la T.V.A. déductible sur biens et services (sauf immobilisations) :	378 1 705	Montant des prélèvements personnels de marchandises*	399		

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice 2033–NOT.

Cegid Group

ANNEXE 3

Compte de résultat 2008 du cas



INSULTING — Classe 20336 1er exemplaire

AGREMENT DGI C5108.10001 (2) COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ DE L'EXERCICE (en liste) D.G.I. N° 2033–B 2008

Formulaire obligatoire (article 302 septies A–bis du Code général des impôts) Désignation de l'entreprise EURL P2M CONSULTING Néant ☐*

1er EXEMPLAIRE DESTINÉ A L'ADMINISTRATION

A – RÉSULTAT COMPTABLE

				Exercice N clos le 31122008 (1)	Exercice N–1 clos le 31122007 (2)
PRODUITS D'EXPLOITATION	Ventes de marchandises*		209	210 .	
	Production vendue biens	dont export et livraisons intracommunautaires	215	214 1 584	
	Production vendue services*		217	218 61 946	51 968
	Production stockée* (Variation du stock en produits intermédiaires, produits finis et en cours de production)			222 2 481	
	Production immobilisée*			224	
	Subventions d'exploitation reçues			226	
	Autres produits			230	1
	Total des produits d'exploitation hors T.V.A. (I)			232 66 014	51 970
CHARGES D'EXPLOITATION	Achats de marchandises* (y compris droits de douane)			234	
	Variation de stock (marchandises)*			236	
	Achats de matières premières et autres approvisionnements* (y compris droits de douane)			238	573
	Variation de stock (matières premières et approvisionnement)*			240	
	Autres charges externes* : (dont crédit bail : – mobilier : ..... – immobilier : .....)			242 28 223	28 093
	Impôts, taxes et versements assimilés (dont taxe professionnelle *	243 367		244 1 430	48
	Rémunérations du personnel*			250 35 490	
	Charges sociales (cf. renvoi 380)			252 1 482	
	Dotations aux amortissements*			254	
	Dotations aux provisions			256 85	
	Autres charges	dont provisions fiscales pour implantations commerciales à l'étranger* 259		262 3	5
		dont cotisations versées aux organisations syndicales et professionnelles 260			
	Total des charges d'exploitation (II)			264 66 713	28 720
	1 – RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I – II)			270 (699)	23 249
PRODUITS ET CHARGES DIVERS	Produits financiers (III)			280	
	Produits exceptionnels (IV)			290 2 558	
	Charges financières (V)			294 176	
	Charges exceptionnelles (VI)			300	
	Impôts sur les bénéfices* (VII)			306 252	
	2 – BÉNÉFICE OU PERTE : Produits (I + III + IV) – Charges (II + V + VI + VII)			310 1 429	23 249

B – RÉSULTAT FISCAL

Reporter le bénéfice comptable col.1, le déficit comptable col. 2 — 312 1 429 — 314

Réintégrations	Rémunérations et avantages personnels non déductibles*		316	
	Amortissements excédentaires (art. 39–4 C.G.I.) et autres amortissements non déductibles		318	
	Provisions non déductibles*		322	
	Impôts et taxes non déductibles* (cf nouveautés page 7 de la notice 2033.not)		324	252
	Divers*, dont intérêts excédentaires des cptes–cts d'associés 247	écarts de valeurs liquidatives sur OPCVM* 248	330	
Déductions	Entreprise nouvelles (44. *sexies*) 986	Zone franche urbaine (44. *octies*) 987	Zone franche Corse (44. *décies*) 988	342
	Reprise d'entreprises en difficulté (44. *septies*) 981	Jeune entreprise innovante (44. *sexies* A) 989	Pôle de compétitivité (44. *undécies*) 990	
	Divers*, (dont : investissements outre–mer 344	créance due au report en arrière du déficit* 346)		350
	RÉSULTAT FISCAL AVANT IMPUTATION DES DÉFICITS ANTÉRIEURS	Bénéfice col. 1 / Déficit col. 2	352 1 681	354
Déficits	Déficit de l'exercice reporté en arrière : (Entreprises I.S. seulement)		356	
	Déficits antérieurs reportables :*.....dont imputés sur le résultat :			360
	RÉSULTAT FISCAL APRES IMPUTATION DES DÉFICITS	Bénéfice col. 1 / Déficit col. 2	370 1 681	372

Primes et cotisations complémentaires facultatives	381	Cotisations personnelles obligatoires de l'exploitant* :	380	1 482	n° du centre de gestion agréé :	388	8300002
Montant de la T.V.A. collectée	374 12 452	Effectif moyen du personnel* :	376	dont apprentis :	handicapés :		
Montant de la T.V.A. déductible sur biens et services (sauf immobilisations) :	378 2 037	Montant des prélèvements personnels de marchandises*	399				

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice 2033–NOT.

Cegid Group

ANNEXE 4

Compte de résultat 2009 du cas

(2) **COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ DE L'EXERCICE (en liste)** — D.G.I. N° 2033-B 2008

Désignation de l'entreprise : EURL P2M CONSULTING — Néant ☐ *

EXEMPLAIRE DESTINÉ AU DÉCLARANT

A - RÉSULTAT COMPTABLE

					Exercice N clos le 31/12/2009 (1)	Exercice N–1 clos le 31/12/2008 (2)
PRODUITS D'EXPLOITATION	Ventes de marchandises*			209	210	
	Production vendue : biens	dont export et livraisons intracommunautaires		215	214	2 820 / 1 584
	Production vendue : services*		3 965	217	218	72 001 / 61 946
	Production stockée*	(Variation du stock en produits intermédiaires, produits finis et en cours de production)			222	22 518 / 2 481
	Production immobilisée*				224	
	Subventions d'exploitation reçues				226	3 520
	Autres produits				230	85
	Total des produits d'exploitation hors T.V.A. (I)				232	100 944 / 66 014
CHARGES D'EXPLOITATION	Achats de marchandises* (y compris droits de douane)				234	
	Variation de stock (marchandises)*				236	
	Achats de matières premières et autres approvisionnements* (y compris droits de douane)				238	
	Variation de stock (matières premières et approvisionnement)*				240	
	Autres charges externes* :	(dont crédit bail : – mobilier : ..... – immobilier : .....)			242	31 700 / 28 223
	Impôts, taxes et versements assimilés	(dont taxe professionnelle *	374	243	244	3 892 / 1 430
	Rémunérations du personnel*				250	49 400 / 35 490
	Charges sociales (cf. renvoi 380)				252	4 812 / 1 482
	Dotations aux amortissements*				254	
	Dotations aux provisions				256	7 136 / 85
	Autres charges	dont provisions fiscales pour implantations commerciales à l'étranger*		259	262	86 / 3
		dont cotisations versées aux organisations syndicales et professionnelles		260		
	Total des charges d'exploitation (II)				264	97 028 / 66 713
	1 – RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I – II)				270	3 916 / (699)
PRODUITS ET CHARGES DIVERS	Produits financiers				(III) 280	
	Produits exceptionnels				(IV) 290	977 / 2 558
	Charges financières				(V) 294	2 078 / 176
	Charges exceptionnelles				(VI) 300	12
	Impôts sur les bénéfices*				(VII) 306	(239) / 252
	2 – BÉNÉFICE OU PERTE : Produits (I + III + IV) – Charges (II + V + VI + VII)				310	3 042 / 1 429

B - RÉSULTAT FISCAL

Reporter le bénéfice comptable col.1, le déficit comptable col. 2 : 312 — 3 042 — 314

Réintégrations	Rémunérations et avantages personnels non déductibles*						316	
	Amortissements excédentaires (art. 39–4 C.G.I.) et autres amortissements non déductibles						318	
	Provisions non déductibles*						322	
	Impôts et taxes non déductibles* (cf nouveautés page 7 de la notice 2033.not)						324	537
	Divers*, dont intérêts excédentaires des cptes–cts d'associés	247		écarts de valeurs liquidatives sur OPCVM*	248		330	
Déductions	Entreprise nouvelles (44. *sexies*)	986		Zone franche urbaine (44. *octies*)	987	Zone franche Corse (44. *décies*)	988	342
	Reprise d'entreprises en difficulté (44. *septies*)	981		Jeune entreprise innovante (44. *sexies* A)	989	Pôle de compétitivité (44. *undécies*)	990	
	Divers*, (dont : investissements outre–mer	344		créance due au report en arrière du déficit*	346			350
	RÉSULTAT FISCAL AVANT IMPUTATION DES DÉFICITS ANTÉRIEURS					Bénéfice col. 1 / Déficit col. 2	352	3 579 / 354
Déficits	Déficit de l'exercice reporté en arrière : (Entreprises I.S. seulement)						356	
	Déficits antérieurs reportables :* ..... dont imputés sur le résultat :							360
	RÉSULTAT FISCAL APRES IMPUTATION DES DÉFICITS					Bénéfice col. 1 / Déficit col. 2	370	3 579 / 372 0

Primes et cotisations complémentaires facultatives	381	396	Cotisations personnelles obligatoires de l'exploitant* :	380	4 416	n° du centre de gestion agréé :	388 103830
Montant de la T.V.A. collectée	374	13 887	Effectif moyen du personnel* :	376		dont apprentis : ____ handicapés : ____	
Montant de la T.V.A. déductible sur biens et services (sauf immobilisations) :	378	3 463	Montant des prélèvements personnels de marchandises*	399			

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice 2033–NOT.

Cegid Group

ANNEXE 5

Compte de résultat 2010 du cas

AGREMENT DGFiP C5111.10016(2) **COMPTE DE RESULTAT SIMPLIFIE DE L'EXERCICE (en liste)** DGFiP N° 2033-B 2011

Formulaire obligatoire (article 302 Septies A bis du Code Général des Impôts) — Désignation de l'entreprise : Société P2M CONSULTING SARL — Néant ☐ *

A - RÉSULTAT COMPTABLE

			Exercice N clos le 31122010	Exercice N-1 clos le 31122009
PRODUITS D'EXPLOITATION	Ventes de marchandises * (dont export et livraisons intracommunautaires)	209	210	
	Production vendue : biens	215 23 813	214 131 608	2 820
	Production vendue : services *	217 9 770	218 18 520	72 001
	Production stockée * (Variation du stock en produits intermédiaires, produits finis et en cours de production)		222 (25 000)	22 518
	Production immobilisée *		224 82 906	
	Subventions d'exploitation reçues		226	3 520
	Autres produits		230	85
	Total des produits d'exploitation hors T.V.A. (I)		232 208 034	100 944
CHARGES D'EXPLOITATION	Achats de marchandises * (y compris droits de douane)		234 56 779	
	Variation de stock (marchandises) *		236 (15 789)	
	Achats de matières premières et autres approvisionnements * (y compris droits de douane)		238 8 141	
	Variation de stock (matières premières et approvisionnement) *		240	
	Autres charges externes * : (dont crédit bail : - mobilier - immobilier)		242 41 891	31 701
	Impôts, taxes et versements assimilés (dont contribution économique territoriale * 243 390)		244 5 354	3 892
	Rémunérations du personnel *		250 63 454	49 400
	Charges sociales (cf. renvoi 380)		252 28 548	4 812
	Dotations aux amortissements *		254 14 924	
	Dotations aux provisions		256	7 137
	Autres charges : dont provisions fiscales pour implantations commerciales à l'étranger *	259	262 31	87
	Autres charges : dont cotisations versées aux organisations syndicales et professionnelles	260		
	Total des charges d'exploitation (II)		264 203 332	97 028
1	RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)		270 4 703	3 916
PRODUITS ET CHARGES DIVERS	Produits financiers (III)		280	
	Produits exceptionnels (IV)		290 806	977
	Charges financières (V)		294 4 322	2 078
	Charges exceptionnelles (VI)		300 12	12
	Impôts sur les bénéfices * (VII)		306 281	(239
2 -	BÉNÉFICE OU PERTE : Produits (I+III+IV) - Charges (II+V+VI+VII)		310 894	3 042
B - RÉSULTAT FISCAL	Reporter le bénéfice comptable col. 1, le déficit comptable col. 2		312 894	314
Réintégrations	Rémunérations et avantages personnels non déductibles *		316	
	Amortissements excédentaires (art. 39-4 C.G.I.) et autres amortissements non déductibles		318	
	Provisions non déductibles *		322	
	Impôts et taxes non déductibles * (cf. page 7 de la notice 2033.not)		324 589	
	Divers*, dont intérêts excédentaires des cptes-cts d'associés 247 ; écarts de valeurs liquidatives sur OPCVM* 248		330 390	
Déductions	Entreprise nouvelles (44. sexies) 986 ; Zone franche urbaine (44. octies et octies A) 987 ; Zone franche Corse (44. décies) 988			342
	Reprise d'entreprises en difficulté (44. septies) 981 ; Jeune entreprise innovante (44. sexies A) 989 ; Pôle de compétitivité (44. undecies) 990			
	Divers dont ZFA (44 quaterdecies) 345 ; Investissements outre-mer 344 ; Créance due au report en arrière du déficit 346			350
	RÉSULTAT FISCAL AVANT IMPUTATION DES DÉFICITS ANTÉRIEURS (Bénéfice col. 1 / Déficit col. 2)		352 1 872	354
Déficits	Déficit de l'exercice reporté en arriere : (Entreprises I.S. seulement)		356	
	Déficits antérieurs reportables : * ..... dont imputés sur le résultat :			360
	RÉSULTAT FISCAL APRES IMPUTATION DES DÉFICITS (Bénéfice col. 1 / Déficit col. 2)		370 1 872	372

Primes et cotisations complémentaires facultatives	381	Cotisations personnelles obligatoires de l'exploitant* :	380	28 548	n° du centre de gestion agréé : 388
Montant de la T.V.A. collectée	374	22 842	Effectif moyen du personnel* : 376	0	dont apprentis : 0 ; handicapés : 0
Montant de la T.V.A. déductible sur biens et services (sauf immobilisations) :	378	16 085	Montants des prélèvements personnels de marchandises*	399	

ANNEXE 6

Compte de résultat 2011 et 2012 du cas

COMPTE DE RESULTAT

	Exercice N 31/07/2012			Exercice N-1	Ecart N / N-1	
	France	Exportation	Total	31/12/2011 12	Euros	%
PRODUITS D'EXPLOITATION (1)						
Ventes de marchandises	5 000		5 000		5 000	
Production vendue de Biens				53 300	53 300-	100.00
Production vendue de Services				27 570	27 570-	100.00
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	5 000		5 000	80 870	75 870-	93.82
Production stockée						
Production immobilisée						
Subventions d'exploitation				1 000	1 000-	100.00
Reprises sur dépréciations, provisions (et amortissements), transferts de charges						
Autres produits						
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION (I)			5 000	81 870	76 870-	93.89
CHARGES D'EXPLOITATION (2)						
Achats de marchandises				14 448	14 448-	100.00
Variation de stock (marchandises)			8 658	7 131	1 527	21.41
Achats de matières premières et autres approvisionnements			174	3 520	3 345-	95.04
Variation de stock (matières premières et autres approvisionnements)						
Autres achats et charges externes *			11 497	31 666	20 169-	63.69
Impôts, taxes et versements assimilés			688	5 046	4 358-	86.37
Salaires et traitements			15 000	41 419	26 419-	63.78
Charges sociales			7 620	18 744	11 124-	59.35
Dotations aux amortissements et dépréciations						
Sur immobilisations : dotations aux amortissements			3 230	15 983	12 753-	79.79
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations						
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations						
Dotations aux provisions						
Autres charges						
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION (II)			46 868	137 957	91 089-	66.03
1 - RESULTAT D'EXPLOITATION (I-II)			41 868-	56 087-	14 219	25.35
QUOTES-PARTS DE RESULTAT SUR OPERATIONS FAITES EN COMMUN						
Bénéfice attribué ou perte transférée (III)						
Perte supportée ou bénéfice transféré (IV)						

(1) Dont produits afférents à des exercices antérieurs
(2) Dont charges afférentes à des exercices antérieurs

COMPTE DE RESULTAT

	Exercice N 31/07/2012	Exercice N-1 31/12/2011 12	Ecart N / N-1 Euros	%
PRODUITS FINANCIERS				
Produits financiers de participations (3)				
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (3)				
Autres intérêts et produits assimilés (3)				
Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges				
Différences positives de change				
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement				
TOTAL V				
CHARGES FINANCIERES				
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions				
Intérêts et charges assimilées (4)	1 281	10 054	8 773-	87.2
Différences négatives de change				
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement				
TOTAL VI	1 281	10 054	8 773-	87.2
2. RESULTAT FINANCIER (V-VI)	1 281-	10 054-	8 773	87.2
3. RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS (I-II+III-IV+V-VI)	43 149-	66 141-	22 992	34.7
PRODUITS EXCEPTIONNELS				
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		227	227-	100.0
Produits exceptionnels sur opérations en capital	55 800		55 800	
Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges				
TOTAL VII	55 800	227	55 573	NS
CHARGES EXCEPTIONNELLES				
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	34	471	438-	92.8
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	68 989		68 989	
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions				
TOTAL VIII	69 023	471	68 551	NS
4. RESULTAT EXCEPTIONNEL (VII-VIII)	13 223-	244-	12 979-	NS
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise (IX)				
Impôts sur les bénéfices (X)				
TOTAL PRODUITS (I+III+V+VII)	60 800	82 098	21 298-	25.94
TOTAL DES CHARGES (II+IV+VI+VIII+IX+X)	117 171	148 483	31 311-	21.09
5. BENEFICE OU PERTE (total des produits - total des charges)	56 371-	66 385-	10 014	15.08

* Y compris : Redevance de crédit bail mobilier
: Redevance de crédit bail immobilier

(3) Dont produits concernant les entreprises liées

(4) Dont intérêts concernant les entreprises liées

ANNEXE 7

Mise à l'actif du brevet délivré

DETAIL LIASSE 2033-A

ACTIF	Exercice N 31/12/2010 12	Exercice N-1 31/12/2009 12	Ecart N / N-1 Euros	%
AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	81 050		81 050	
20123000 FRAIS FICHIERS CLIENTS	9 600		9 600	
20500000 BREVET OKOOL	82 906		82 906	
28012300 AMORT FICHIERS CLIENTS	3 165-		3 165-	
28050000 AMORT BREVET OKOOL	8 291-		8 291-	
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	18 368		18 368	
21820000 MATERIELS DE TRANSPORT	20 900		20 900	
21830000 MATERIELS DE BUREAU ET INFORMA	936		936	
28182000 AMORT MATERIEL DE TRANSPORT	3 219-		3 219-	
28183000 AMORT MAT INFORMATIQUE ET BUR	249-		249-	
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	830	30	800	NS
27500000 DEPOTS ET CAUTIONNEMENTS	830	30	800	NS
TOTAL I	100 248	30	100 218	NS
MATIERES PREMIERES, APPROVISIONNEMENTS EN COURS DE PRODUCTION		25 000	25 000-	100.00
33500000 TRAVAUX EN COURS		25 000	25 000-	100.00
MARCHANDISES	15 789		15 789	
37000000 STOCK DE MARCHANDISES	15 789		15 789	
CREANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHES	37 146	24 497	12 649	51.63
41100000 CLIENTS COLLECTIF	1 674	10 098	8 424-	83.42
41110000 CLIENTS INTRACOM	21 073		21 073	
41600000 CLIENTS DOUTEUX OU LITIGIEUX	21 536	21 536		
49100000 PROVIS. DEPREC. CPTES CLIENTS	7 137-	7 137-		
AUTRES CREANCES	422	621	199-	32.11
40100000 FOURNISSEURS COLLECTIF	17		17	
43870000 CHARGES SOCIALES - PROD. A REC		12	12-	100.00
44400000 ETAT - IMPOTS SUR LES BENEFICE		302	302-	100.00
44567000 CREDIT DE TVA A REPORTER		307	307-	100.00
46700000 COMPTE CREDITEUR DEBITEUR DIV	404		404	
DISPONIBILITES	26 796	25 947	849	3.27
51210300 BANQUE POPULAIRE	55		55	
51211500 SOCIETE MARSEILLAISE DE CREDIT	22 990	25 947	2 957-	11.40
51220000 CREDIT AGRICOLE 302065835000	3 751		3 751	
CHARGES CONSTATEES D'AVANCE	465	1 059	594-	56.09
48600000 CHARGES CONSTATEES D AVANCE	465		465	
48626000 ABONNEMENTS TELEPHONES D'AVANC		51	51-	100.00
48627000 FRAIS BANCAIRES D'AVANCE		9	9-	100.00
48628000 CH CONST D'AVANCE COTISATIONS		999	999-	100.00
TOTAL II	80 618	77 124	3 494	4.53
TOTAL GENERAL	180 865	77 154	103 711	134.42

FAC FIDUCIE
Audit & Conseil

www.fiducie-audit-conseil.com

EXPERTS COMPTABLES
Jean-Jacques SYMPHORIEN
Catherine SANTOS
Christelle OUVRARD

CHEF DE GROUPE
Carole PASCAL

ATTESTATION

Je soussignée, **Christelle OUVRARD**, Expert-Comptable Associée, Président Directeur Général de la **SA F.A.C / S.E.C.C** sise à SIX FOURS (83140), Espace Mirabeau, Chemin des Négadoux,

Confirme que :

P2M CONSULTING SARL, Gérant, Monsieur BROSIA Stéphane,
1160 Avenue Guillaume Dulac, 13600 LA CIOTAT
N° SIRET : 49456938700017

A la date du dernier bilan de la société figure dans le compte « Brevet, OKOOL » un montant de 82 906 euros.

Fait à Six Fours,
Le 29 mars 2012.

Fait pour servir et valoir ce que de droit.

Christelle OUVRARD
Expert-comptable associée

AFAQ ISO 9001 VERSION 2008

Siège social
111 Chemin des Négadoux
83140 Six-Fours
Tél. : 04 94 10 87 30
fac.sc@wanadoo.fr

Le Val Cardénias
Avenue du 11 novembre
83150 Bandol
Tél. : 04 94 90 37 32
sa-fiducie-audit-conseil@orange.fr

120 route de la Gacière
83270 St Cyr sur mer
Tél. : 04 94 96 14 72
fac.sc@wanadoo.fr

ANNEXE 8

Entrée du capital amorçage

Caap création

SARL P2M CONSULTING
Monsieur Stéphane BROSIA
BP 25
83270 ST CYR/MER

Aix en Provence, le 21 janvier 2010

Objet : Accord de financement

Monsieur,

Le comité d'engagement de CAAP Création en date du 19 janvier 2010 s'est prononcé favorablement pour accompagner votre entreprise dans le cadre de sa prochaine installation à La Ciotat en lui accordant un prêt participatif dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

Montant	: 75.000,00 €
Durée	: 5 ans
Périodicité de remboursement	: Annuelle
Amortissement	: Constant
Intérêt fixe	: TEC 10 + 2 %

Le TEC 10 précisé au contrat sera le TEC 10 moyen du mois précédant la signature du contrat de prêt (pour info : TEC 10 en cours = 3,47%)

Intérêt participatif	: 1% du résultat courant avant impôt
Frais de dossier	: 750,00 €

La réalisation de ce financement reste soumise aux réserves suivantes :

- Conformité de la mise en place du projet avec les modalités prévues dans le cadre du dossier de financement et du business plan fournis,
- Elaboration et signature du contrat de prêt relatif au financement,
- AGE notifiant l'acceptation de la souscription de l'emprunt par l'ensemble des associés,

Cette offre est valable pour une durée de 6 mois. Passé ce délai notre accord serait caduc et la mise en place d'un financement nécessiterait une nouvelle étude de votre dossier.

Nous vous prions de croire, Monsieur, en l'assurance de notre sincère considération.

Pour le Directeur Général,
Son représentant permanent

Romuald RABIET

(*) Dans l'hypothèse d'un résultat courant avant impôt annuel de 10.000 € l'intérêt participatif annuel s'élèverait à 100 €

ANNEXE 9

Exposition du business plan stratégique à trois ans

Dossier de présentation - OKOOL

SEQUOIA

Membre Associé de mba capital

LIGNE D'EAU ET SKIMMER
OKOOL

Les faits et analyses contenus dans ce dossier résultent d'informations que SEQUOIA a réunies par l'intermédiaire des dirigeants et actionnaires de P2MConsulting.

SEQUOIA a procédé avec soin à la collecte des informations nécessaires et a réalisé à partir de celles-ci les analyses contenues au présent mémorandum, mais n'assume néanmoins aucune responsabilité quant à l'exactitude et au caractère exhaustif desdites informations et analyses.

Le destinataire de ce dossier admet, par la simple réception de celui-ci, que ni SEQUOIA, ni les dirigeants, ni les actionnaires ne pourront être tenus pour responsable d'une quelconque inexactitude ou omission qu'il pourrait contenir, ni d'aucune opinion qui y serait formulée.

SEQUOIA diffuse ce dossier sous le sceau de la confidentialité la plus stricte, avec comme seul objectif de permettre à ses destinataires de se déterminer sur la possibilité de s'intéresser ou non et d'étudier ou non l'opération qui y est décrite.

Le destinataire s'engage à ne transmettre ce dossier qu'à ceux de ses collaborateurs qui en auront besoin pour préparer sa décision après les avoir informés du caractère confidentiel du dossier et leur avoir donné les directives nécessaires aux fins d'éviter toute divulgation.

Pour préserver cette confidentialité, en cas de décision de ne pas participer à cette opération, le destinataire devra retourner le présent mémorandum ainsi que tout document complémentaire à l'adresse ci-dessous. Toute demande d'information complémentaire doit être adressée à :

Thomas SORMANI – 04 91 80 62 52 - 06 69 43 20 09
tsormani@sequoiafinance.fr

Emmanuel XERRI – 04 91 80 62 50 - 06 07 86 68 75
exerri@sequoiafinance.fr

SEQUOIA

2, Boulevard de Gabès
13008 Marseille
Fax: 04.91.80.85.45

Sommaire

Executive Summary	4
Présentation de l'activité	5
Historique	6
Concept Produit, cahier des charges et résultats obtenus	7
Fondement du Brevet	8
Le marché de la piscine	9
Le marché du nautisme	10
Les principaux acteurs du secteur	11
La gamme de produits existante	12-13
Diversification et autres exploitations du brevet	14
Communication / Marketing	15
Production	16
Structure des coûts de production	17
Clients existants / CA 2010	18

Executive Summary

- 1er produit naturel & 100% Biodégradable (<60 jours, norme ISO 14851, équivalent OCDE 301F) sur le marché des produits d'entretien pour piscines et spas.
- Naturel à plus de 99%, formulation sans acides ni phosphates et de PH neutre (innocuité dermique, non toxique) ➔ porte la mention « testé cliniquement sous contrôle médical », sans équivalent sur le marché.
- Formule brevetée permettant de nettoyer toute surface lisse plastique et/ou métallique et ainsi d'adresser prioritairement les marchés de la piscine et du nautisme.
- Le marché français de la piscine représente un potentiel de plus de 1,3 millions de piscines et le Bio y apparait comme un nouveau vecteur de croissance sur les 5 ans à venir dans la mesure où les utilisateurs sont de moins en moins enclin à déverser des quantités importantes de produits hautement chimiques dans la piscine où ils se baignent.
- Le marché français du nautisme représente un potentiel d'environ 800 000 bateaux. Entre autres problèmes posés par la plaisance figure la toxicité des antifouling et autres traitements de nettoyage.
- Il existe d'autres marchés potentiels tels que le nettoyage de l'intérieur de la maison, de l'environnement lié au caravaning, du mobilier de jardins, des voitures, le nettoyage industriel et l'hygiène des mains. Ces marchés seront développés par mise en concession du brevet auprès d'industriels spécialistes des secteurs concernés.
- Commercialisé à partir de fin 2009, CA 2010 190K€.
- Projet porté par Stéphane Brosia (ESC 95). Partenariats commerciaux noués avec WaterAir, Arcane Industries, CEC, DEL…

Présentation de l'activité

• Créée en 2007 la SARL P2Mc a entrepris une importante démarche R&D sur le secteur du nettoyage Bio, en particulier en ce qui concerne le nettoyage des lignes d'eau des piscines.

• Le constat qui a été fait par P2Mc est que le nettoyage de cette ligne d'eau (limite entre air et eau où se déposent des saletés) et des skimmers s'avère particulièrement délicat, car une multitude de particules, micro-organismes, résidus organiques, dépôts calcaires ou autres, s'agglomèrent à ce niveau. De manière générale, la ligne d'eau et les skimmers d'une piscine, et a fortiori la ligne d'eau d'une embarcation nautique, sont recouvertes d'impuretés grasses qui sont difficiles à faire partir. De plus, **les produits existants sur le marché sont hautement chimiques** et s'avèrent non seulement nocifs pour l'utilisateur qui doit prendre des mesures de protections particulières avant d'utiliser de tels produits (notamment protection des mains et/ou des yeux), mais également pour l'environnement.

• Un programme de R&D a donc été entrepris dans le but de réaliser la formulation (via un laboratoire cosmétique privé) d'un nouveau produit naturel pour répondre à ce marché et à ses nouvelles exigences en matière d'écologie.

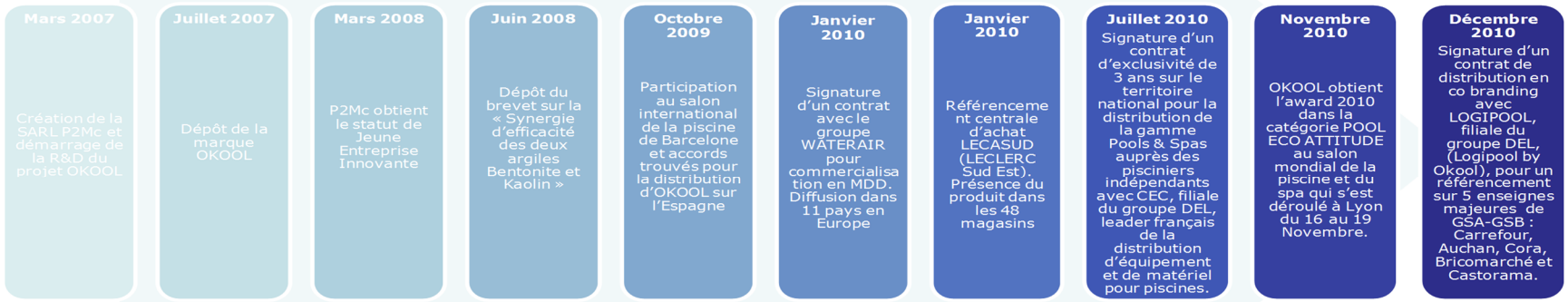
• L'aboutissement a été la mise au point d'un produit de nettoyage innovant et caractérisé par le dépôt d'**un brevet** le 2 Juin 2008 sous le numéro 0853630. Le Brevet a été délivé par l'INPI le 3 Décembre 2010.

• Il y a 2 grands axes d'utilisation du brevet :

1. **Un produit de détergence** de toute surface lisse, plastique ou métallique adaptable par segment de marché avec à chaque fois des avantages concurrentiels importants :
   - Nettoyage des lignes d'eau des **piscines** et des skimmers – Marché prioritaire
   - Nettoyage des **bateaux** : coque, pont, inox, plexi, alu, pneus et défenses – Marché prioritaire
   - Nettoyage de l'**intérieur de la maison** : robinetterie, vitre d'insert, encadrement de baies vitrées, plaques de cuisson, fer à repasser, carrelage sol/mural, filtres et conduit extérieur de hotte aspirante, dessous de casseroles… **La formule permet de se positionner sur ce segment comme LE concurrent de la pierre d'argile mais sous une forme de pâte.**
   - Nettoyage de l'environnement lié au **Caravaning** : extérieur caravane et meubles de jardin
   - Nettoyage segment **Industrie** ferroviaire, naval, aéronautique : nettoyage sans eau des matériaux composites
2. **Un produit d'hygiène des mains** : savon remplaçant de la pâte Arma

• La commercialisation a pu commencer en 2010 sur un premier segment test : La Piscine.

Historique


Mars 2007
Création de la SARL P2Mc et démarrage de la R&D du projet OKOOL
Juillet 2007
Dépôt de la marque OKOOL
Mars 2008
P2Mc obtient le statut de Jeune Entreprise Innovante
Juin 2008
Dépôt du brevet sur la « Synergie d'efficacité des deux argiles Bentonite et Kaolin »
Octobre 2009
Participation au salon international de la piscine de Barcelone et accords trouvés pour la distribution d'OKOOL sur l'Espagne
Janvier 2010
Signature d'un contrat avec le groupe WATERAIR pour commercialisation en MDD. Diffusion dans 11 pays en Europe
Janvier 2010
Référencement centrale d'achat LECASUD (LECLERC Sud Est). Présence du produit dans les 48 magasins
Juillet 2010
Signature d'un contrat d'exclusivité de 3 ans sur le territoire national pour la distribution de la gamme Pools & Spas auprès des pisciniers indépendants avec CEC, filiale du groupe DEL, leader français de la distribution d'équipement et de matériel pour piscines.
Novembre 2010
OKOOL obtient l'award 2010 dans la catégorie POOL ECO ATTITUDE au salon mondial de la piscine et du spa qui s'est déroulé à Lyon du 16 au 19 Novembre.
Décembre 2010
Signature d'un contrat de distribution en co branding avec LOGIPOOL, filiale du groupe DEL, (Logipool by Okool), pour un référencement sur 5 enseignes majeures de GSA-GSB : Carrefour, Auchan, Cora, Bricomarché et Castorama.

Concept produit, cahier des charges et résultats obtenus

Suite au constat réalisé par P2M Consulting sur la difficulté du nettoyage des lignes d'eau des piscines et la toxicité des produits existants, le travail effectué de concert avec le laboratoire KF COSMETIC a permis de créer une formulation répondant au cahier des charges résumé ci après :

CAHIER DES CHARGES

Les objectifs :

- Produit naturel
- Biodégradable à 100%
- Sans acides, ni phosphate
- De PH neutre
- Sans contrainte d'utilisation (0 pictogramme de sécurité)

Les contraintes :

- Elaborer une composition avec des produits 100% naturels respectueux de la personne et de l'environnement avec une efficacité accrue
- Respecter le modèle économique « fabricant, grossiste, détaillant, client final » pour que chacun fasse ses marges tout en ayant un produit dans un ordre de prix raisonnable

Les performances à atteindre :

- Doit être efficace sur toute surface lisse plastique et métallique
- Doit respecter l'innocuité dermique
- Doit être non Toxique
- Doit obtenir un pourcentage de produit naturel dans la composition > 99%
- Doit avoir une odeur agréable
- Ne doit pas par ses rejets altérer la qualité de l'eau

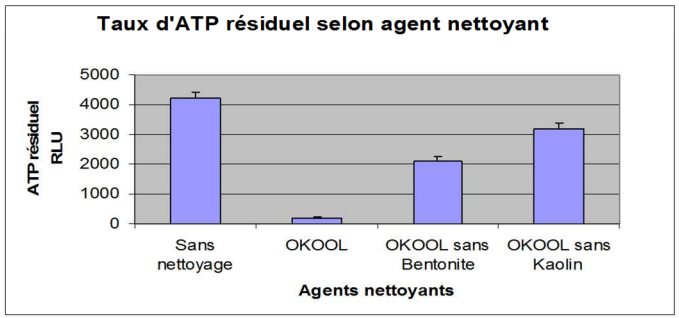
Les résultats :

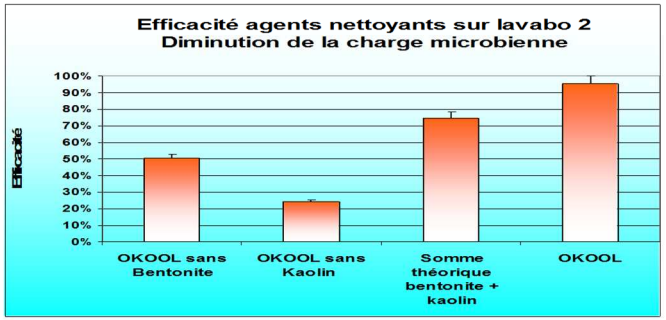
- Premier produit d'entretien Naturel pour piscine, marchés annexes
- Produit naturel >99% et 100% Biodégradable en < 2 mois (norme ISO 14851)
- Possibilité de nettoyer la piscine en étant dans le bassin
- Pas de danger pour les enfants
- Porte la mention « testé cliniquement sous contrôle médical », concept de cosmétique Naturel (innocuité dermique, non toxique) pour piscine
- Test d'efficacité prouvé par laboratoire indépendant
- Odeur d'orange agréable
- Formulation sans acide ni phosphate
- PH Neutre
- Innovation technologique, nouveau marché

Fondement du brevet

- **Titre du Brevet :** « Produit pour nettoyer la surface d'un objet à base de kaolin et de bentonite, son procédé de fabrication et ses utilisations ».
- **Composants principaux :** Le Kaolin (argile utilisée en cosmétique), la Bentonite (argile utilisée dans le génie civil), savon liquide de Marseille, …
- **Fondement du Brevet :** Le travail de R&D démontre la synergie d'efficacité apportée par l'association du kaolin et de la bentonite.
- Les démarches faites de R&D ont conduit au **dépôt d'un brevet visant à protéger l'association de ces deux matières dans leur effet synergique d'efficacité : le KAOLIN et la BENTONITE.**
  Le brevet déposé bloque ainsi un pan de l'industrie des produits de nettoyage : toute association de KAOLIN et de BENTONITE est de fait interdite.
  Ces composants sont des argiles naturelles qui associés ont un effet d'efficacité surprenant travaillant comme un « booster » du nettoyage. De plus, du savon liquide de Marseille vient aussi s'ajouter à la composition pour une efficacité accrue.

Des tests scientifiques et d'efficacité ont été réalisés par un laboratoire indépendant (Laboratoire Yelen situé sur le site de la faculté des sciences de Marseille) afin de mettre en évidence cette complémentarité, fondement du brevet, comme souligné par les diagrammes présentés ci-dessous :





Enfin, les études scientifiques ont aussi prouvées une biodégradation à 100% de la formulation (<60jours, norme ISO 14851, **équivalent OCDE 301F -** 1er produit du secteur piscine à obtenir cette norme), **argument commercial important.**

Les marchés prioritaires
1. Le marché de la piscine

Le comportement des français concernant la piscine a nettement évolué. La piscine avec son environnement est devenu un véritable espace de vie, de détente, de plaisir... mais aussi une source de plus-value certaine pour la maison. La piscine s'inscrit parfaitement dans la tendance sociologique des français : la recherche du bien-être, le retour à la vie dans le jardin, le retour aux sources, le respect de l'environnement... D'où un véritable engouement : il y a aujourd'hui plus de ***1.346.000 piscines*** enterrées et hors sol à travers l'hexagone d'après la FPP.

Si le marché des piscines hors sol connaît une croissance exceptionnelle (+176% en 5 ans, soit +22% par an en moyenne), celui des piscines enterrées, arrivé à maturité, connaît une croissance bien plus faible (+31% en 5 ans, soit +6% en moyenne par an). Notons toutefois que les piscines traditionnelles représentent actuellement encore les 2/3 des équipements, et les piscines hors sol, le 1/3. Si la courbe de croissance des piscines hors sol est très irrégulière (de +14% à +32% selon les années), celle des piscines enterrées est, au contraire, très régulière en légère augmentation.

Par ailleurs, et même si certains ne l'admettent pas, le tsunami "écolo" a aussi une influence sur le choix des acheteurs de piscine ou d'équipement : les piscines dites "écologiques" ou à filtration "biologique" excitent de plus en plus la curiosité des professionnels de l'information... et des particuliers. Les réalisations présentent un aspect esthétique unique, et une intégration dans le paysage difficile à égaler pour les autres types de piscines. Il s'agit d'ailleurs de la plus grande innovation constatée actuellement sur le marché.

Enfin, on constate une concurrence vive sur le secteur des produits d'entretien pour piscine mais **il n'existe aucun produit Bio** (hormis OKOOL) sur ce secteur. **Le « Bio » apparait ici comme un nouveau vecteur de croissance de ce marché sur les 5 ans à venir.**
La commercialisation de ces produits destinés à l'entretien de la piscine passent par les pisciniers indépendants (on en dénombre 3 800), les jardineries (plus de 18 000), et les supermarchés et hypermarchés (respectivement au nombre de 10 422 et 1 498 sur le territoire) – selon une étude de l'INSEE.

Les marchés prioritaires
2. Le marché du nautisme

Selon le ministère des transports, il y a 4,5 millions de plaisanciers en France, propriétaires ou locataires de **789 000 bateaux** disséminés dans 370 ports.
Depuis 2003, la **croissance du marché est estimée à 5% par an** (environ 20 000 nouvelles immatriculations chaque année).
Entre autres **problèmes posés par la plaisance** figure la **toxicité des antifouling et autres traitements de nettoyage**. En effet, les propriétaires nettoient régulièrement leurs bateaux, en tout cas après chaque sortie en mer. La surface à nettoyer est bien plus importante que celle d'une ligne d'eau d'une piscine. Le potentiel du marché « bateau » est largement supérieur à celui de la piscine.
Les produits nettoyants sont regroupés en plusieurs familles :
- Nettoyer et rénover le gel-coat : savons de pont, déjaunissants, polishes & cires
- Nettoyer le teck
- Nettoyer l'inox
- Nettoyer le plexi
- Nettoyer la sellerie et les voiles
- Nettoyer les pneus et défenses
- Nettoyer les fonds de cale

L'offre oKooL Nautisme se positionnera sur les cibles :
1. Savons de pont
2. Inox
3. Plexi
4. Pneus et défenses

Les marchés prioritaires
Les principaux acteurs du secteur

Pools & Spas

Nautisme

La gamme de produits existante (1/2)

OKOOL POOLS & SPAS

Le produit est présenté sous forme de tube de 100ml (possibilité d'être également conditionné en tube de 150ml et 200ml) et est vendu en présentoir de 24 tubes + 24 éponges. Le tube peut-être vendu au client final seul ou groupé avec l'éponge.
Le prix de vente conseillé en magasin est de 14,90€ TTC.

Valeur ajoutée client :

« Spécial Coque, Liner, Ligne d'eau, Skimmer, Bâche». Premier produit du secteur naturel & 100% Biodégradable. Possibilité de nettoyer la piscine en étant dans le bassin. Pas de danger pour la peau : porte la mention « testé cliniquement sous contrôle médical », concept de cosmétique naturel pour piscine (innocuité dermique, non toxique). Brevets et marque déposés. Odeur d'orange agréable. Formulation sans acide ni phosphate et de PH neutre.

La gamme de produits existante (2/2)

OKOOL NAUTISME

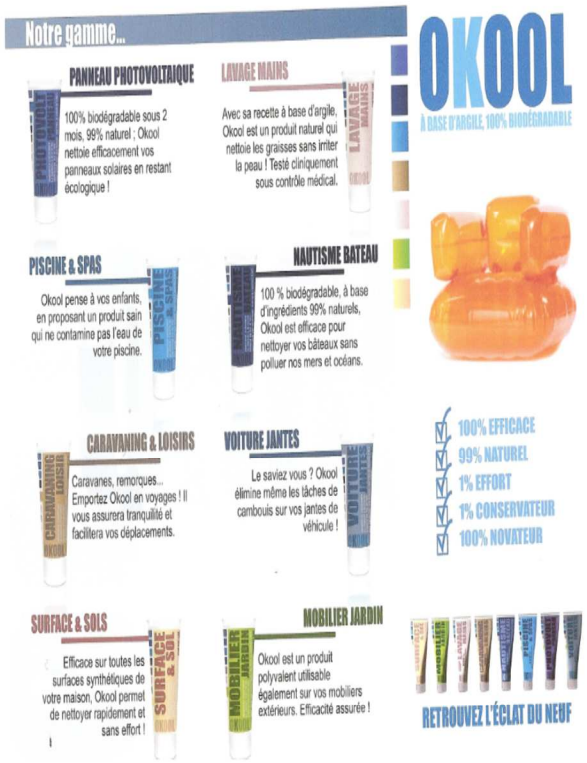
Le produit est présenté sous forme de seau de 750ml.
Le prix de vente conseillé en magasin est de 25€ TTC.

Valeur ajoutée client :

« Spécial nettoyage coques, pont, inox, plexi, alu, pneus et défense »

- *Produit naturel et 100% Biodégradable*
- *Ne mousse pas*
- *Ne pollue pas les eaux des ports*
- *Pas de danger pour la peau : porte la mention « testé cliniquement sous contrôle médical ».*
- *Concept de cosmétique naturel : innocuité dermique, non toxique, Formule au savon liquide de Marseille.*
- *Brevets et marque déposés.*
- *Odeur d'orange agréable. Formulation sans produits toxiques, ni acide, ni phosphate et de PH neutre…*
- *1 seul produit remplace tous les autres habituels.*
- *Application sans gant, avec éponge et/ou chiffon microfibre selon les cas.*

Diversification et autres exploitations du brevet



Les produits OKOOL sont fabriqués à partir d'un brevet déposé. Ce **brevet à spectre large** repose sur la mise en évidence de la synergie d'efficacité des deux argiles KAOLIN et BENTONITE dans le principe actif qui les unit. Outre les produits cités dans le document, il est envisageable de créer d'autres applicatifs correspondants à d'autres besoins (Hygiène des mains par exemple).

Communication / Marketing

• De nombreux articles de presse faisant l'éloge du produit sont parus à aujourd'hui. L'efficacité du produit y est saluée par les professionnels du secteur. Quelques exemples que nous tenons à votre disposition: EURO SPA POOL NEWS – Octobre 2008 et Avril 2009 ; PISCINES ET SPAS MAGAZINE – Octobre 2008 ; LE JUSTE LIEN - Novembre 2008 ; TENDANCE OUTDOOR – Mai 2009 ; AMBIANCE PISCINES INTERNAYIONAL – Juin 2009…

• Le dirigeant a également été interviewé à deux reprises sur BFM en Avril et Juillet 2010 (http://www.podcasters.fr/episodes/bfm-business-club-de-france-03-04-11238486.html - samedi 3 Avril ; http://www.radiobfm.com/podcast/podcast.php?id=151&start=1 – samedi 17 Juillet).

• P2Mc travaille en étroite collaboration avec l'agence de communication LE CIEL EST BLEU et l'Ecole Internationale de Design (EID). De nombreux projets ont déjà été réalisés que ce soit en terme de communication (mise en situation d'affiches publicitaires sur support de communication, films publicitaires – dont certains sont présents sur Internet cf http://www.wimeo.com/7310757 et http://www.vimeo.com/7254148) ou de marketing (packaging produit, PLV…).

Communiqué de Presse

« OKOOL, Lauréat 2010 du salon mondial de la piscine et du spa … »

OKOOL, 1er produit de nettoyage « Naturel & 100% biodégradable » du secteur a remporté une magnifique récompense lors du salon mondial de la piscine qui s'est déroulé du 16 au 19 Novembre dernier sur LYON. Le produit a obtenu en effet l'Award 2010 dans la categorie *POOL ECO ATTITUDE…*

Ce trophée, décerné par les professionnels du secteur, vient récompenser la jeune société P2Mc de ses importants efforts de R&D menés depuis plus de 3 ans maintenant pour mettre au point ce produit naturel de nettoyage des lignes d'eau et des skimmers.

En distribuant en exclusivité **OKOOL** en France, la société CEC a su prendre le virage commercial des produits liés au développement durable sur ce secteur.
*« Proposer une alternative écologique à nos clients est maintenant obligatoire. Et cette récompense obtenue au mondial de la piscine nous conforte dans le choix de distribuer **OKOOL** »* souligne Jean Michel RENARD, Directeur Général de CEC.

Une action commerciale très remarquée a d'ailleurs été entreprise conjointement par le fabricant et CEC lors du salon pour proposer aux professionnels du secteur les avantages du produit :

*« **OKOOL**, Spécial Ligne d'eau & Skimmer ». Premier Produit Naturel & 100% Biodégradable du secteur. Possibilité de nettoyer la piscine en étant dans le bassin. Pas de danger pour la peau ; porte la mention « testé cliniquement sous contrôle médical », concept de cosmétique naturel pour piscine (innocuité dermique, non toxique). Brevets et marque déposés. Odeur d'orange agréable. Formulation sans acide ni phosphate et de pH neutre…*

De nombreux échantillons ont été distribués durant les 4 jours et l'accueil fait au produit a été excellent.

Le produit sera en vente en magasin spécialisé dès le printemps autour de 15 € TTC le tube de 150 ml.

Contact Presse:
P2Mc : sbrosia@hotmail.com, CEC : commerce@cecpiscine.com, 04 74 95 41 51

Production

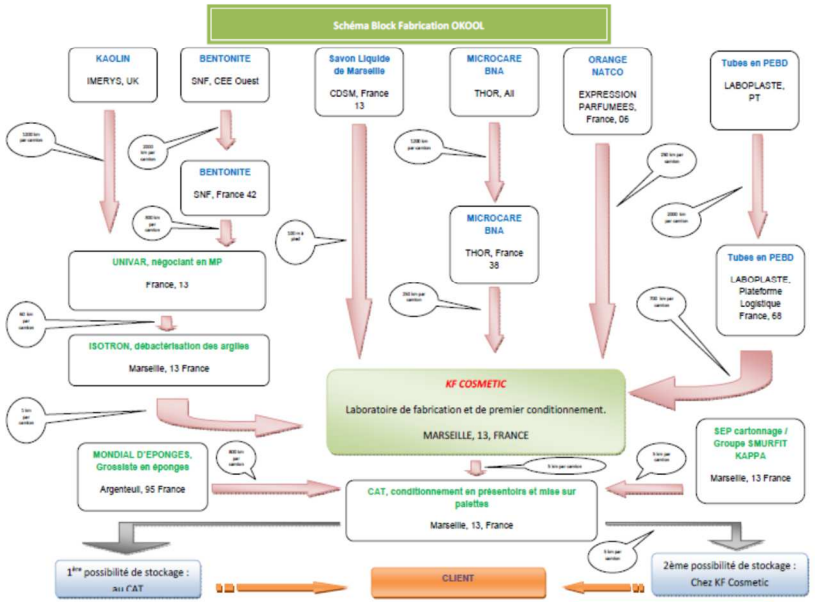
Etapes de production

Commande des tubes (Laboplaste) → Commande de la fabrication du produit (KF) → Commande des éponges (Mondial Eponge) → Commande des présentoirs (SEP Cartonnage) → Travail de conditionnement (CAT) → Stockage des produits finis sur palette (CAT)

Le cycle de production dure en moyenne 8 à 9 semaines.

Fournisseurs et sous traitants principaux

Nom	Taille, Références	% des achats	Délais de règlements
LABOPLASTE (Portugal)	Fabricant d'emballage en PVC pour toutes industries.	20%	100% à la commande
KF Cosmetique	PME marseillaise, façonnier de l'industrie cosmétique.	44%	50 % à la commande 50% à la livraison
MONDIAL EPONGE	Grossiste en éponges de toute sorte.	13%	100% à la commande
SEP CARTONNAGE	Cartonnier, fabricant des présentoirs.	15%	50 % à la commande 50% à la livraison
CAT LA BESSONIERE	CAT de conditionnement en présentoir / Marseille	8%	100% à livraison



Structure des coûts de production

Tubes de 100ml	Coût U
Produit fabrication 100 ml conditionné	0,73000
Eponge	0,21000
Tube, bouchon, offset livré chez kf	0,26000
Coût HT	1,200 €

Attention : coût One shoot ISOTRON non compris (négligeable)

Coût 24 Tubes complets	28,800 €
Coût emballage Box (2 présentoirs + 1caisse U	5,85 €
Utilisation CAT	0,45 €
Coût HT 1 BOX 24 UVC + Eponges	**35,100 €**

Tubes de 200 ml	Coût U
Produit fabrication 200 ml +conditionnement	1,10000
Tube, bouchon, offset livré chez Kf	0,29000
Coût HT	1,390 €

Attention : coût One shoot ISOTRON non compris (négligeable)

Coût 24 Tubes complets	33,360 €
Coût du présentoir +caisse US	4,52 €
Utilisation CAT	0,45 €
Coût HT 1 BOX 24 UVC sans éponges	**38,330 €**

rm : possibilité de livrer sans les éponges

Sceaux de 750 ml	Coût U
Produit fabrication 750 ml +Conditionnement	3,58000
Seau +couvercle	0,43000
Eponge	0,21000
Coût HT	4,220 €

Attention : coût One shoot ISOTRON non compris (négligeable)

Coût carton 6 sceaux	25,320 €
Coût HT 1 carton de 6 avec 6 éponge	**25,320 €**

Tubes de 150ml	Coût U
Produit fabrication 150 ml conditionnés	0,93000
Tube, bouchon, offset livré chez kf	0,28000
Coût HT	1,210 €

Attention : coût One shoot ISOTRON non compris (négligeable)

Coût 24 Tubes complets	29,040 €
Coût emballage Box (1présentoir +1caisse U	3,68 €
Utilisation CAT	0,45 €
Coût HT 1 BOX 24 UVC sans éponges	**33,170 €**

SEQUOIA
Membre Associé de mba capital

Strictly Confidential

Clients existants / CA 2010

Clients	Détail	Pays	CA 2010 (en €)
WaterAir	Réseau de pisciniers	France + Europe	62 300
Monarch Iberica	Grossiste distribution spécialisée	Espagne	3 360
CEC	Grossiste distribution spécialisée	France	40 080
Leclerc Sud-Est	GSA	France	6 130
Arcane Industries	Industriel (Concession de brevet)	France	8 750
ELEM	Grossiste GSA/GSB	Belgique	10 500
Wick Company	Distributeur	Belgique	9 493
Logipool	Distributeur	France	40 320
Divers pisciniers	Distributeur	France	1 200
Autres	Clients ancienne activité P2Mc	Belgique	9 468
TOTAL			**191 601**

Business Plan chiffré et CR prévisionnels

MODELISATION CA 2011									
Lignes de CA	**Lieux**	**Vecteur commercial**	**note / point de vente / dates**	**Obj UVC**	**PVU**	**CA 2011**	**%MB moy**	**MB**	***prod***
POOL & SPAS	*France*	*CEC*	*3800 pisciniers + web + jardineries*	*16 800*	*3,34*	*56 112*	*0,73*	*40 962*	
tubes de 100, 150, ou 200ml	*France*	*DEL*	*GSA GSB sur 5 enseignes*	*10 000*	*4,00*	*40 000*	*0,73*	*29 200*	
	France	*LECASUD*	*48 magasin sud est*	*1 008*	*5,59*	*5 635*	*0,73*	*4 113*	
	Benelux	*Wick Company*	*Belgique, Luxembourg, Netherland*	*5 000*	*4,12*	*20 600*	*0,73*	*15 038*	
	Espagne	*Monarch Iberica*	*Master grossiste, 100 points de vente*	*2 500*	*3,34*	*8 350*	*0,73*	*6 096*	
	Suède, Finlande	*Folkpool*	*Grossiste Europe du Nord*	*1 152*	*4,12*	*4 746*	*0,73*	*3 465*	
	Reste Europe	*na*	*na*	*2 000*	*4,12*	*8 240*	*0,73*	*6 015*	
				38 460		***143 683***		***104 889***	*38 794*
NAUTISME	*France*								
Sceaux ***500ml*** *ship*	*Région Méditérannée*	*PACA et LR*	*1277 schip revendeurs,* ***24 uvc/site, 15% de pén***	*4 597*	*10,45*	*48 039*	*0,73*	*35 068*	
	Région Atlantique	*Aquitaine, Poitou Charente Pays de la loire, Bretagne Basse Normandie*	*1329 schip revendeurs,* ***24 uvc/site, 15% de pén***	*4 784*	*10,45*	*49 993*	*0,73*	*36 495*	
	International	*EUROPE*	*Grossiste à trouver*		*5,80*	*0*	*0,50*	*0*	
		ROW	*Grossiste à trouver*		*5,80*	*0*	*0,50*	*0*	
				9 381		***98 031***		***71 563***	*26 468*

NAUTISME	Paris (plongée)	FDV directe	14 - 17 Janvier, www.salondelaplongee.com		20,90	0	0,86	0	
Sceaux **500 ml**	Nantes (pêche en mer)	FDV directe	18 - 20 Février, www.salon-peche-en-mer.com		20,90	0	0,86	0	
Salons et Foires	La Ciotat	FDV directe	12 - 20 Mars, www.salonnautiquempm.com		20,90	0	0,86	0	
	Vannes	FDV directe	13 - 15 Mars, www.lechors.com		20,90	0	0,86	0	
	Nice	FDV directe	22 - 25 Mars,www.nicecotedazurboatshwo.com		20,90	0	0,86	0	
	Paris (composite)	FDV directe	29 - 31 Mars, www.jeccomposites.com		20,90	0	0,86	0	
	Antibes	FDV directe	7 - 10 Avril www.antibesyachtshow.com		20,90	0	0,86	0	
	La Grande motte	FDV directe	14 - 17 Avril, www.le-saln-atlantique-du-multicoque.com		20,90	0	0,86	0	
	Mandelieu	FDV directe	21 - 26 Avril, www.salondubateau.fr		20,90	0	0,86	0	
	Le Grau du Roi	FDV directe	22 - 25 Avril, www.lesnautiques.com		20,90	0	0,86	0	
	La Rochelle (occas)	FDV directe	15 - 17 Avril, www.bateaupassion.com		20,90	0	0,86	0	
	Hendaye	FDV directe	23 - 25 Avril, www.festimar.hendaye.com		20,90	0	0,86	0	
	Ajaccio	FDV directe	23 - 29 Mai, www.regates-imperiales.com		20,90	0	0,86	0	
	Fécamp	FDV directe	1 - 4 Septembre, www.salonnautiquedenormandie.com		20,90	0	0,86	0	
	Ouistreham	FDV directe	30 Sep - 3 Oct, www.boatexpo.com		20,90	0	0,86	0	
	Cannes	FDV directe	7 - 12 Septembre, www.salonnautiquecannes.com	100	20,90	2 090	0,86	1 797	
	La Rochelle	FDV directe	14 - 19 Septembre, www.grand-pavois.com		20,90	0	0,86	0	
	Monaco	FDV directe	21 - 24 Septembre, www.monacoyachtshow.com		20,90	0	0,86	0	
	Le Cap d'Agde	FDV directe	28 Oct - 1er Nov, www.capsalon.com	100	20,90	2 090	0,86	1 797	
	St Tropez (les voiles)	FDV directe	24 Sept - 2 Oct, www.societe-nautique-saint-tropez.fr	100	20,90	2 090	0,86	1 797	
	Arzon (56)	FDV directe	29 Oct - 1er Nov, www.lemillesabords.com		20,90	0	0,86	0	
	PARIS	FDV directe	2 - 11 Décembre, ww.salonnautiqueparis.com	100	20,90	2 090	0,86	1 797	
	International								
	Gand (Belgique)	FDV et Direction	12 - 20 Février, www.belgianboatshow.be/index.		20,90	0	0,86	0	
	Lisbonne	FDV et Direction	3 - 7 Février, www.lisboaboatshow.fil.pt		20,90	0	0,86	0	
	Miami	FDV et Direction	17 - 21 Février, www.miamiboatshow.com		20,90	0	0,86	0	
	Dubaï	FDV et Direction	1 - 5 Mars, www.boatshowdubai.com/		20,90	0	0,86	0	
	Madrid	FDV et Direction	14 - 18 Mars, www.ifema.es/ferias/snautico/default.html		20,90	0	0,86	0	
	Venise	FDV et Direction	7 - 10 Avril, www.festivaldelmare.com/index.php?lang=en		20,90	0	0,86	0	
	Amsterdam	FDV et Direction	6 - 11 Sept, www.hiswatewater.nl/english/		20,90	0	0,86	0	
	Barcelone	FDV et Direction	3 - 11 Nov, www.salonnautico.com/		20,90	0	0,86	0	
	Gêne	FDV et Direction	2 - 10 Octobre, www.genoaboatshow.com/		20,90	0	0,86	0	
				400		**8 360**		**7 190**	*1 170*

				Droit	Nbre	CA 2011	%MB moy	MB	
CONCESSION	Concessionnaire 1	ARCANE INDUSTRIES	pas de % royalties comptabilisé (CA<300k€)	1 250	12,00	15 000	1,00	15 000	
Brevet				**1 250**		**15 000**		**15 000**	0
								Total prod	66 433

CA 2011	MB 2011	PRODUCTION 2011
265 074 €	**198 641 €**	**66 433 €**

MODELISATION CA 2012									
Lignes de CA	**Lieux**	**Vecteur commercial**	**note / point de vente / dates**	**Obj UVC**	**PVU**	**CA 2012**	**%MB moy**	**MB**	***prod***
POOL & SPAS	*France*	*CEC*	*3800 pisciniers + web + jardineries*	*18 000*	*3,34*	*60 120*	*0,73*	*43 888*	
tubes de 100, 150, ou 200ml	*France*	*DEL*	*GSA GSB sur 5 enseignes*	*20 000*	*4,00*	*80 000*	*0,73*	*58 400*	
	France	*LECASUD*	*48 magasin sud est*	*2 304*	*5,59*	*12 879*	*0,73*	*9 402*	
	France	*WATERAIR*	*présence dans 11 pays*	*10 000*	*6,23*	*62 300*	*0,73*	*45 479*	
	Benelux	*Wick Company*	*Belgique, Luxembourg, Netherland*	*6 000*	*4,12*	*24 720*	*0,73*	*18 046*	
	Spain	*Monarch Iberica*	*Master grossiste, 100 points de vente*	*2 500*	*3,34*	*8 350*	*0,73*	*6 096*	
	Italie	*CPA*	*900 points de vente*	*2 500*	*4,12*	*10 300*	*0,73*	*7 519*	
	Portugal	*Bright Blue*	*PT, mais possibilité Esp + Braz*	*2 500*	*4,12*	*10 300*	*0,73*	*7 519*	
	Suède, Finlande	*Folkpool*	*Grossiste Europe du Nord*	*2 304*	*4,12*	*9 492*	*0,73*	*6 930*	
	Reste Europe	*na*	*na*	*3 000*	*4,12*	*12 360*	*0,73*	*9 023*	
				69 108		***290 822***		***212 300***	*78 522*
NAUTISME	*France*								
Sceaux ***500ml*** *ship*	*Région Méditérannée*	*PACA et LR*	*1277 schip revendeurs,* ***24 uvc/site, 20% de pén***	*6 129*	*10,45*	*64 048*	*0,73*	*46 755*	
	Région Atlantique	*Aquitaine, Poitou Charente*	*1329 schip revendeurs,* ***24 uvc/site, 20% de pén***	*6 379*	*10,45*	*66 661*	*0,73*	*48 662*	
		Pays de la loire, Bretagne							
		Basse Normandie							
	International	*EUROPE*	*Grossiste à trouver*	*10 000*	*5,80*	*58 000*	*0,50*	*29 000*	
		ROW	*Grossiste à trouver*	*10 000*	*5,80*	*58 000*	*0,50*	*29 000*	
				32 508		***246 709***		***153 417***	*93 291*

NAUTISME	Paris (plongée)	FDV directe	14 - 17 Janvier, www.salondelaplongee.com	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
Sceaux **500 ml**	Nantes (pêche en mer)	FDV directe	18 - 20 Février, www.salon-peche-en-mer.com	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
Salons et Foires	La Ciotat	FDV directe	12 - 20 Mars, www.salonnautiquempm.com	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Vannes	FDV directe	13 - 15 Mars, www.lechors.com	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Nice	FDV directe	22 - 25 Mars,www.nicecotedazurboatshwo.com	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Paris (composite)	FDV directe	29 - 31 Mars, www.jeccomposites.com	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Antibes	FDV directe	7 - 10 Avril www.antibesyachtshow.com	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	La Grande motte	FDV directe	14 - 17 Avril, www.le-saln-atlantique-du-multicoque.com	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Mandelieu	FDV directe	21 - 26 Avril, www.salondubateau.fr	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Le Grau du Roi	FDV directe	22 - 25 Avril, www.lesnautiques.com	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	La Rochelle (occas)	FDV directe	15 - 17 Avril, www.bateaupassion.com	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Hendaye	FDV directe	23 - 25 Avril, www.festimar.hendaye.com	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Ajaccio	FDV directe	23 - 29 Mai, www.regates-imperiales.com	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Fécamp	FDV directe	1 - 4 Septembre, www.salonnautiquedenormandie.com	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Ouistreham	FDV directe	30 Sep - 3 Oct, www.boatexpo.com	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Cannes	FDV directe	7 - 12 Septembre, www.salonnautiquecannes.com	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	La Rochelle	FDV directe	14 - 19 Septembre, www.grand-pavois.com	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Monaco	FDV directe	21 - 24 Septembre, www.monacoyachtshow.com	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Le Cap d'Agde	FDV directe	28 Oct - 1er Nov, www.capsalon.com	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	St Tropez (les voiles)	FDV directe	24 Sept - 2 Oct, www.societe-nautique-saint-tropez.fr	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Arzon (56)	FDV directe	29 Oct - 1er Nov, www.lemillesabords.com	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	PARIS	FDV directe	2 - 11 Décembre, ww.salonnautiqueparis.com	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	International								
	Gand (Belgique)	FDV et Direction	12 - 20 Février, www.belgianboatshow.be/index.	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Lisbonne	FDV et Direction	3 - 7 Février, www.lisboaboatshow.fil.pt	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Miami	FDV et Direction	17 - 21 Février, www.miamiboatshow.com	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Dubaï	FDV et Direction	1 - 5 Mars, www.boatshowdubai.com/	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Madrid	FDV et Direction	14 - 18 Mars, www.ifema.es/ferias/snautico/default.html	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Venise	FDV et Direction	7 - 10 Avril, www.festivaldelmare.com/index.php?lang=en	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Amsterdam	FDV et Direction	6 - 11 Sept, www.hiswatewater.nl/english/	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Barcelone	FDV et Direction	3 - 11 Nov, www.salonnautico.com/	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
	Gêne	FDV et Direction	2 - 10 Octobre, www.genoaboatshow.com/	200	20,90	4 180	0,86	3 595	
				6 200		**129 580**		**111 439**	18 141

				Droit	Nbre	CA 2012	%MB moy	MB	
CONCESSION	Concessionnaire 1	ARCANE INDUSTRIES	pas de % royalties comptabilisé (CA<300k€)	1 250	12,00	15 000	1,00	15 000	
Brevet									
				1 250		**15 000**		**15 000**	0
								Total prod	189 954

CA 2012	MB 2012	PRODUCTION 2012
682 110 €	492 156 €	189 954 €

MODELISATION CA 2013									
Lignes de CA	**Lieux**	**Vecteur commercial**	**note / point de vente / dates**	**Obj UVC**	**PVU**	**CA 2013**	**%MB moy**	**MB**	***prod***
POOL & SPAS	*France*	*CEC*	*3800 pisciniers + web + jardineries*	*19 200*	*3,34*	*64 128*	*0,73*	*46 813*	
tubes de 100, 150, ou 200ml	*France*	*DEL*	*GSA GSB globalité (donner Carrefour Int)*	*40 000*	*4,00*	*160 000*	*0,73*	*116 800*	
	France	*LECASUD*	*48 magasin sud est*	*5 000*	*5,59*	*27 950*	*0,73*	*20 404*	
	Benelux	*Wick Company*	*Belgique, Luxembourg, Netherland*	*10 000*	*4,12*	*41 200*	*0,73*	*30 076*	
	Spain	*Monarch Iberica*	*Master grossiste, 100 points de vente*	*10 000*	*3,34*	*33 400*	*0,73*	*24 382*	
	Italie	*CPA*	*900 points de vente*	*10 000*	*4,12*	*41 200*	*0,73*	*30 076*	
	Portugal	*Bright Blue*	*PT, mais possibilité Esp + Braz*	*10 000*	*4,12*	*41 200*	*0,73*	*30 076*	
	Allemagne	*Aquacrontrol*	*groupement d'achat de 4 grossistes*	*10 000*	*4,12*	*41 200*	*0,73*	*30 076*	
	Suède, Finlande	*Folkpool*	*Grossiste Europe du Nord*	*10 000*	*4,12*	*41 200*	*0,73*	*30 076*	
	UK	*MSI*	*grossiste Angleterre*	*10 000*	*4,12*	*41 200*	*0,73*	*30 076*	
	Rest Europe	*na*	*na*	*5 000*	*4,12*	*20 600*	*0,73*	*15 038*	
	ROW	*na*	*na (attaquer la Floride aux US)*	*12 000*	*4,12*	*49 440*	*0,73*	*36 091*	
				151 200		***602 718***		***439 984***	*162 734*
NAUTISME	*France*								
Sceaux ***500ml*** *ship*	*Région Méditérannée*	*PACA et LR*	*1277 schip revendeurs,* ***24 uvc/site, 25% de pén***	*7 662*	*10,45*	*80 068*	*0,73*	*58 450*	
	Région Atlantique	*Aquitaine, Poitou Charente*	*1329 schip revendeurs,* ***24 uvc/site, 25% de pén***	*7 974*	*10,45*	*83 328*	*0,73*	*60 830*	
		Pays de la loire, Bretagne							
		Basse Normandie							
	International	*EUROPE*	*Grossiste à trouver*	*20 000*	*5,80*	*116 000*	*0,50*	*58 000*	
		ROW	*Grossiste à trouver*	*20 000*	*5,80*	*116 000*	*0,50*	*58 000*	
				55 636		***395 396***		***235 279***	*160 117*

NAUTISME	Paris (plongée)	FDV directe	14 - 17 Janvier, www.salondelaplongee.com	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
Sceaux **500 ml**	Nantes (pêche en mer)	FDV directe	18 - 20 Février, www.salon-peche-en-mer.com	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
Salons et Foires	La Ciotat	FDV directe	12 - 20 Mars, www.salonnautiquempm.com	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Vannes	FDV directe	13 - 15 Mars, www.lechors.com	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Nice	FDV directe	22 - 25 Mars,www.nicecotedazurboatshwo.com	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Paris (composite)	FDV directe	29 - 31 Mars, www.jeccomposites.com	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Antibes	FDV directe	7 - 10 Avril www.antibesyachtshow.com	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	La Grande motte	FDV directe	14 - 17 Avril, www.le-saln-atlantique-du-multicoque.com	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Mandelieu	FDV directe	21 - 26 Avril, www.salondubateau.fr	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Le Grau du Roi	FDV directe	22 - 25 Avril, www.lesnautiques.com	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	La Rochelle (occas)	FDV directe	15 - 17 Avril, www.bateaupassion.com	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Hendaye	FDV directe	23 - 25 Avril, www.festimar.hendaye.com	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Ajaccio	FDV directe	23 - 29 Mai, www.regates-imperiales.com	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Fécamp	FDV directe	1 - 4 Septembre, www.salonnautiquedenormandie.com	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Ouistreham	FDV directe	30 Sep - 3 Oct, www.boatexpo.com	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Cannes	FDV directe	7 - 12 Septembre, www.salonnautiquecannes.com	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	La Rochelle	FDV directe	14 - 19 Septembre, www.grand-pavois.com	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Monaco	FDV directe	21 - 24 Septembre, www.monacoyachtshow.com	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Le Cap d'Agde	FDV directe	28 Oct - 1er Nov, www.capsalon.com	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	St Tropez (les voiles)	FDV directe	24 Sept - 2 Oct, www.societe-nautique-saint-tropez.fr	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Arzon (56)	FDV directe	29 Oct - 1er Nov, www.lemillesabords.com	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	PARIS	FDV directe	2 - 11 Décembre, ww.salonnautiqueparis.com	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	International								
	Gand (Belgique)	FDV et Direction	12 - 20 Février, www.belgianboatshow.be/index.	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Lisbonne	FDV et Direction	3 - 7 Février, www.lisboaboatshow.fil.pt	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Miami	FDV et Direction	17 - 21 Février, www.miamiboatshow.com	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Dubaï	FDV et Direction	1 - 5 Mars, www.boatshowdubai.com/	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Madrid	FDV et Direction	14 - 18 Mars, www.ifema.es/ferias/snautico/default.html	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Venise	FDV et Direction	7 - 10 Avril, www.festivaldelmare.com/index.php?lang=en	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Amsterdam	FDV et Direction	6 - 11 Sept, www.hiswatewater.nl/english/	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Barcelone	FDV et Direction	3 - 11 Nov, www.salonnautico.com/	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
	Gêne	FDV et Direction	2 - 10 Octobre, www.genoaboatshow.com/	350	20,90	7 315	0,86	6 291	
				10 850		**226 765**		**195 018**	31 747

				Droit	Nbre	CA 2013	%MB moy	MB	
CONCESSION	Concessionnaire 1	ARCANE INDUSTRIES	Droit d'utilisation brevet	1 250	12,00	15 000	1,00	15 000	
Brevet		ARCANNE INDUSTRIES	Royalties (hyp CA licencié 500k€)	8 000	1,00	8 000	1,00	8 000	
				9 250		**23 000**		**23 000**	0
								Total prod	354 598

CA 2013	MB 2013	PRODUCTION 2013
1 247 879 €	893 281 €	354 598 €

MODELISATION CR prévisionnel			
Compte de Résultat	**2011**	**2012**	**2013**
CA	265 074	682 110	1 247 879
Charges Externes	*174 665*	*420 319*	*667 443*
Coût de Fabrication	66 433	189 954	354 598
Fournitures consommables	*9 350*	*13 350*	*18 350*
Electricité	*700*	*700*	*700*
Eau	*200*	*200*	*200*
Carburant	*6 000*	*10 000*	*15 000*
Petit Equipement	*300*	*300*	*300*
Produit d'entretien	*150*	*150*	*150*
Fournitures administratives	*2 000*	*2 000*	*2 000*
Services extérieurs	*84 381*	*189 014*	*266 495*
location bureaux	*9 648*	*18 000*	*18 000*
charges locatives	*500*	*500*	*500*
Entretien et réparations	*900*	*900*	*900*
Primes d'assurances	*1 500*	*1 500*	*1 500*
Documentation séminaires	*2 000*	*6 000*	*18 000*
Rémunération agent co Jean Paul Beaulaigue (12%)	*6 733*	*7 214*	*7 695*
Rémunération agent co Eric Champeaux (30%)	*4 300*	*0*	*0*
Honoraires comptable juridique	*3 000*	*6 000*	*8 000*
Honoraires agence de communication	*3 500*	*5 000*	*8 000*
Publicités, publications	*0*	*5 000*	*30 000*
Honoraire cabinet SEQUOIA	*5 000*	*0*	*0*
Honoraire cabinet recrutement	*15 000*	*5 000*	*0*
Salon pro Piscine (all, Espagne, France, Italie, Portugal, UK, US)	*9 000*	*30 000*	*30 000*
Foire expositions nautisme	*8 000*	*45 000*	*60 000*
Prévisionnel Transport sur vente POOL & SPAS	*3 000*	*6 000*	*10 000*
Prévisionnel Transport sur vente NAUTISME	*2 000*	*8 000*	*18 000*

Propriété Industrielle (Extension Brevet et Marque)	0	20 000	0
Déplacements	2 000	15 000	45 000
Missions, réception	1 000	1 500	1 500
Frais postaux	300	400	400
Frais télécommunications	4 000	5 000	6 000
Services bancaires	3 000	3 000	3 000
Loyer voitures	10 500	22 000	22 000
Divers Impôts et Taxes (tvts …)	4 000	6 000	6 000
Charges financières	15 790	0	33 600
SMC	9 200	0	0
Rbt intérêts Caap création	6 590	0	0
Rbt emprunt banque (franchise de 18 mois), montant variable selon fonds	0	0	33 600
Charges de personnel	136 980	312 021	330 462
Salaire chargé Assistante direction (recrutement Septembre 2011)	12 000	36 000	36 000
Salaire fixe chargé commercial junior 1 (Août 2011 - zone Méditérannée)	13 500	32 400	32 400
Salaire fixe chargé commercial junior 2 (Août 2011 - zone Atlantique)	13 500	32 400	32 400
Salaire Variable chargé des commerciaux junior (5% du CA nautisme)	7 980	28 221	46 662
Salaire fixe chargé Responsable export (recrutement Janv 2012)	0	45 000	45 000
Salaire Variable chargé IA export à 100% obj - tous segment		30 000	30 000
Salaire chargé Dirigeant	90 000	108 000	108 000
Résultat d'exploitation	-62 360	-50 229	216 374
Impôts sur les bénéfices			
Résultat de l'exercice	**-62 360**	**-50 229**	**216 374**

Opération envisagée

Après avoir développé pendant presque 4 ans le projet de R&d en le finançant sur fonds propres dans une première phase de test, d' amorçage, et de proof of concept, celui-ci arrive à une phase d'accélération prouvée par le fort démarrage des ventes réalisées **sur un premier segment test** (Pools & Spas).

Le travail de R&D entrepris a permis le dépôt d'un **brevet à spectre très large permettant de protéger toute association de KAOLIN et de BENTONITE**. Ce dernier permet d'adresser un grand nombre de marchés : Piscine, Nautisme (marchés cibles prioritaires), Intérieur de la maison, Mobilier de jardins, Automobile & Caravanning, Nettoyage Industriel et Hygiène des mains (marchés secondaires).
La décision a été prise de développer en direct les 2 marchés cibles tandis que les marchés secondaires le seront par mise en concession du brevet auprès d'industriels spécialistes du secteur.

Les moyens financiers à engager pour développer le brevet sur ses marchés cibles (Piscine, Nautisme et Intérieur de la maison) s'élèvent à 600 K€.

L'opération envisagée est une augmentation de capital pour soutenir le développement du projet.

Nous recherchons dans cette optique un partenaire financier intéressé par l'industrie du Cleantech, et plus particulièrement par l'innovation au travers du Développement Durable, capable d'accompagner P2Mc dans son développement.

OKOOL, primé au salon mondial de la piscine et du spa

Partager J'aime Partager Inscription pour voir ce que vos amis aiment.

OKOOL, 1er produit de nettoyage « Naturel & 100% biodégradable » du secteur a remporté une magnifique récompense lors du salon mondial de la piscine qui s'est déroulé du 16 au 19 Novembre dernier sur LYON.

Le produit a obtenu en effet l'**Award 2010 dans la catégorie POOL ECO ATTITUDE...** Ce trophée, décerné par les professionnels du secteur, vient récompenser la **jeune société P2Mc de ses importants efforts de R&D menés depuis plus de 3 ans** maintenant pour mettre au point ce produit naturel de nettoyage des lignes d'eau et des skimmers.

En distribuant en exclusivité **OKOOL** en France, la société CEC a su prendre le virage commercial des produits liés au développement durable sur ce secteur.
*« Proposer une alternative écologique à nos clients est maintenant obligatoire. Et cette récompense obtenue au mondial de la piscine nous conforte dans le choix de distribuer **OKOOL** »* souligne **Jean Michel RENARD, Directeur Général de CEC.**

Une action commerciale très remarquée a d'ailleurs été entreprise conjointement par le fabricant et CEC lors du salon pour proposer aux professionnels du secteur les avantages du produit : « **OKOOL, Spécial Ligne d'eau & Skimmer** ».
Premier Produit Naturel & 100% Biodégradable du secteur.
Possibilité de nettoyer la piscine en étant dans le bassin.
Pas de danger pour la peau : porte la mention « testé cliniquement sous contrôle médical », concept de cosmétique naturel pour piscine (innocuité dermique, non toxique).
Brevets et marque déposés.
Odeur d'orange agréable.
Formulation sans acide ni phosphate et de pH neutre...

De nombreux échantillons ont été distribués durant les 4 jours et l'accueil fait au produit a été excellent.

Le produit sera en vente en magasin spécialisé dès le printemps autour de 15 € TTC le tube de 150 ml.

ANNEXE 10

Titre de propriété intellectuelle

CABINET ROMAN

FONDE EN 1892
CONSEILS EN PROPRIETE INDUSTRIELLE
BREVETS – MARQUES –DESSINS & MODELES
35, Rue Paradis, B.P. 30064. 13484 MARSEILLE CEDEX 20 FRANCE
Tel : (33) 04 91 33 85 15 Fax : (33) 04 91 54 08 32
E-Mail : brevet@cabinet-roman.com ET alexis@cabinet-roman.com

Michel ROMAN
Mandataire agréé près l'INPI,
Mandataire agréé près l'Office Européen des Brevets,
Mandataire agréé près l'Office des Marques Communautaires.

Iannis ROMAN
Conseil en Propriété industrielle – Marques, Dessins & Modèles.
Mandataire agréé près l'Office des Marques Communautaires.

Alexis ROMAN
Ingénieur INSA
Conseil en Propriété industrielle – Brevet.
Mandataire agréé près l'Office Européen des Brevets.

Alexandre POURRIER
Ingénieur INSA.
Diplômé du Centre d'Etudes Internationales de la Propriété Industrielle.

P2M CONSULTING
B.P 25
83270 SAINT CYR SUR MER

Marseille, le 9 Décembre 2010

N/REF : BR/F/08/D032-06

OBJET : Demande de brevet français N° 0853630 DU 02/06/2008
Au nom de : P2M CONSULTING SARL
Titre : « *Produit pour nettoyer la surface d'un objet à base de kaolin et de bentonite, son procédé de fabrication et ses utilisations.* »
Remise du titre officiel.

Nous avons l'honneur de vous remettre sous ce pli le **TITRE OFFICIEL** du **BREVET** ci-dessus :

DELIVRE LE : 3 DECEMBRE 2010 SOUS LE N° : 2931835

La durée de validité est de **20 ANS** à partir **du dépôt** .

Le maintien en vigueur de ce titre est soumis au règlement d'annuité, dont le rappel vous sera adressé en temps voulu. Si la présente invention n'est pas exploitée, tout tiers peut faire une demande de licence obligatoire.

En nous tenant à votre entière disposition pour tout renseignement complémentaire, nous vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments dévoués.

Alexis ROMAN

REMARQUES IMPORTANTES :

Nous vous prions de bien vouloir nous signaler les éventuels **CHANGEMENTS DE NOM, DENOMINATION, ADRESSE**, afin que nos courriers puissent vous parvenir.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

INSTITUT NATIONAL
DE LA PROPRIÉTÉ
INDUSTRIELLE

Brevet d'invention

Code de la propriété intellectuelle - Livre VI

DÉCISION DE DÉLIVRANCE

Le Directeur général de l'Institut national de la propriété industrielle par intérim décide que le brevet d'invention n° **08 53630** dont le texte est ci-annexé est délivré à :
P2M CONSULTING Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée

La délivrance produit ses effets pour une période de vingt ans à compter de la date de dépôt de la demande, sous réserve du paiement des redevances annuelles.

Mention de la délivrance est faite au Bulletin officiel de la propriété industrielle n° 10/48 du 03.12.10 (n° de publication 2 931 835).

Fait à Paris, le 03.12.10

Le Directeur général de l'Institut national
de la propriété industrielle

Yves LAPIERRE

DSI 20 - 08 10

Siège : 26*bis*, rue de Saint-Pétersbourg - 75800 PARIS Cedex 08 - Téléphone : 0 820 213 213 - Télécopie : 33 (0)1 53 04 45 23 - www.inpi.fr - contact@inpi.fr
Établissement public national créé par la loi n°51-444 du 19 avril 1951

ANNEXE 11

Contrat de licence de brevet auprès d'un industriel

LICENCE NON EXCLUSIVE
D'EXPLOITATION DE BREVET

Entre les soussignées :

La société P2M CONSULTING (Sarl Unipersonnelle),
enregistrée RCS Toulon B 494 569 387,
domiciliée BP 25, 83270 SAINT-CYR-SUR-MER, France
représentée par Mr Stéphane BROSIA en qualité de gérant,
dénommée ci-après « le concédant »,

d'une part, et,

La société ARCANE INDUSTRIES (SA à Conseil d'Administration),
enregistrée RCS Marseille 401 112 024 00021,
domiciliée 73 Avenue du Douard, 13400 AUBAGNE, France
représentée par Mr Alfred TESTA en qualité de président,
dénommée ci-après « le concessionnaire »,

d'autre part,

Etant entendu qu'un accord de confidentialité a été signé entre les parties le 14 Décembre 2009, il a été convenu et arrêté ce qui suit :

ARTICLE 1 : Exposé.

1.1) Le concédant déclare :

- être titulaire d'une demande brevet français déposée le 2 juin 2008, enregistrée sous le N° 0853630, et en attente de délivrance administrative, ayant pour titre : « Produit pour nettoyer la surface d'un objet, à base de kaolin et de bentonite, son procédé de fabrication et ses utilisations », dénommée ci-après le « BREVET »,

SB

- que ce BREVET n'a pas fait l'objet d'une licence exclusive d'exploitation ou d'un droit de gage,
- que ce BREVET ne fait à ce jour l'objet d'aucune action, procédure, ou de contestation quelconque susceptible d'en compromettre la validité et l'efficacité ou d'entraver sa libre et paisible exploitation par le concessionnaire.

1.2) Le concessionnaire, ayant pris connaissance du BREVET, de son rapport de recherche et de la réponse transmise à l'INPI, déclare être intéressé par son exploitation.

ARTICLE 2 : Objet.

2.1) Le concédant concède au concessionnaire, qui accepte à ses risques et périls, la licence non exclusive d'exploitation du BREVET aux conditions ci-après définies.

2.2) La présente licence donne droit au concessionnaire de fabriquer, faire fabriquer, vendre et utiliser en France et à l'étranger, les produits de nettoyage couverts par le BREVET.

2.3) Toute exploitation à des fins cosmétiques des produits de nettoyage couverts par le BREVET est expressément exclue de la présente licence.

2.4) Il est convenu que le concédant pourra exploiter les produits de nettoyage couverts par le BREVET pour son propre compte.

ARTICLE 3 : Date d'entrée en vigueur, durée.

3.1) La présente licence entrera en vigueur au jour de la signature du présent contrat.

3.2) La présente licence est concédée pour une période égale à la durée de validité du BREVET en France.

ARTICLE 4 : Assistance.

Dès la signature de la présente licence, le concédant s'engage à fournir au concessionnaire tous renseignements utiles et nécessaires pour la bonne fabrication des produits de nettoyage couverts par le BREVET. A cet effet, il fournira toutes documentations, explications et échantillons en sa possession ainsi que tous conseils pratiques inhérents au choix des matières premières et leur technique de fabrication.

SB

ARTICLE 5 : Perfectionnements.

5.1) Le concédant s'engage à faire bénéficier le concessionnaire de tous perfectionnements, améliorations, modifications, nouvelles connaissances, qu'il serait amené à découvrir pendant la durée de la présente licence. Si ceux-ci font l'objet d'un dépôt de brevet, tant en France qu'à l'étranger, ils bénéficieront de plein droit au concessionnaire sans que les conditions financières soient modifiées.

5.2) Le concessionnaire devra notifier dans un délai de 1 (un) mois, après communication par le concédant du brevet de perfectionnement, s'il désire exploiter ledit brevet de perfectionnement.

5.3) Le concessionnaire pourra apporter des modifications aux produits de nettoyage couverts par le BREVET afin de constituer sa propre gamme de produit. Le concessionnaire devra en informer préalablement le concédant sans obligation toutefois de communiquer la(les) formulation(s) précise(s) développée(s).

5.4) Si, pendant la durée du contrat, le concessionnaire était amené à découvrir des perfectionnements, il devra en tenir informer le concédant. Si ces perfectionnements devaient faire l'objet d'un dépôt de brevet, celui-ci sera pris au nom du concessionnaire et aux frais de celui-ci, sans modification des conditions définies dans la présente licence.

5.5) Dans l'hypothèse où la présente licence viendrait à être résiliée, le perfectionnement breveté ne pourra être exploité indépendamment du BREVET auquel il est rattaché.

5.6) Au sens des articles 5.1) et 5.4), doivent être considérées comme perfectionnement toutes améliorations techniques brevetables pouvant être rattachées juridiquement à au moins une revendication du BREVET et dont l'exploitation, hors lien contractuel, pourrait constituer une contrefaçon. De même sera considéré comme perfectionnement, l'invention décrite dans un brevet dont le rapport de recherche fera mention du BREVET dans la catégorie X ou Y.

ARTICLE 6 : Maintien en vigueur du BREVET.

6.1) Le concédant s'engage à payer tous les frais inhérents à la délivrance et au maintien du BREVET.

6.2) Cependant, en cas de difficultés financières à justifier, si le concédant ne pouvait s'acquitter d'un paiement, il devra en avertir immédiatement le

SG

concessionnaire. Si le concessionnaire refusait de prendre en charge ces frais qui seraient déduits des redevances prévues aux articles 7.1) et 7.2), il ne pourra plus poursuivre l'exploitation de la présente licence.

ARTICLE 7 : Redevances.

7.1) La présente licence est consentie moyennant le paiement d'une redevance calculée par pallier et dont le montant annuel est variable en fonction du chiffre d'affaire réalisé sur les ventes des produits de nettoyage couverts par le BREVET, dans les conditions définies ci-dessous :

- pour la tranche de chiffre d'affaire compris entre 0 (zéro) € et 300.000 (trois cent mille) € : aucun versement de redevance ;
- pour la tranche de chiffre d'affaire compris entre 300.001 (trois cent mille et un) € et 600.000 (six cent mille) € : 4 (quatre) % du montant ;
- pour la tranche de chiffre d'affaire supérieur à 600.001 (six cent mille et un) € : 3 (trois) % du montant.

Cette redevance sera calculée annuellement sur la base du relevé des factures hors taxe émises par le concessionnaire et concernant les produits de nettoyage couverts par le BREVET en France et à l'étranger.

7.2) En marge des redevances prévues à l'article 7.1), le concessionnaire s'engage à verser au concédant un droit d'utilisation mensuel du BREVET d'un montant de 1250 (mille deux cent cinquante) € HT. Ce droit d'utilisation devra être versé par virement bancaire automatisé, chaque 5 (cinq) du mois, sur le compte mentionné sur la facture émise par le concédant. Ce droit d'utilisation sera révisé chaque année, à la date anniversaire de la signature de la présente licence, par application intégral de l'indice INSEE des prix à la consommation (IPC), uniquement dans le cas où cet indice est positif.

7.3) En cas de chiffre d'affaire inférieur à 80.000 (quatre vingt mille) € réalisé en année « n » par le concessionnaire, les parties s'accordent à renégocier le montant du droit d'utilisation prévu à l'article 7.2) pour l'année « n+1 ». Un avenant devra être signé avant le 31 Janvier de chaque année « n+1 » dans ce cas.

7.4) Le concessionnaire s'engage à tenir une comptabilité spéciale sur laquelle figureront les éléments nécessaires à un éventuel contrôle par tous experts comptables dûment mandatés par le concédant. Cette comptabilité sera arrêtée et

SB

transmise au concédant avant le 15 (quinze) Janvier de l'année « n+1 » pour l'année « n », et sera accompagnée d'un état détaillé des ventes, ventilées par pays, permettant de connaître le nombre et le prix des produits de nettoyage vendus. La facturation de la redevance correspondant à l'année « n » sera dès lors établie par le concédant à l'attention du concessionnaire, qui devra s'en acquitter à réception.

7.5) Si le concessionnaire ne parvenait pas à verser la somme correspondant au droit d'utilisation prévu à l'article 7.2), le concédant aura soit la possibilité de résilier la présente licence avec préavis de 3 (trois) mois, soit de demander le règlement correspondant.

7.6) Dans le cas où le BREVET viendrait à être annulé, sans que la bonne foi de l'une ou de l'autre des parties soit mise en cause, il est convenu que les sommes versées resteront définitivement acquises sans qu'il y ait lieu de part et d'autre à remboursement ou dédommagement.

ARTICLE 8 : Exploitation du BREVET.

8.1) Le concessionnaire s'engage à faire le nécessaire pour assurer la meilleure fabrication et commercialisation des produits de nettoyage couverts par le BREVET.

8.2) Le concessionnaire s'interdit notamment de s'occuper tant directement, qu'indirectement de toute exploitation d'un produit de nettoyage concurrent sur le plan technique ou commercial et pouvant préjudicier aux intérêts du concédant et ceci, non seulement pour la durée de la présente licence, mais encore pendant une période de 5 (cinq) ans en cas de cessation anticipée, à quelque date et pour quelque cause qu'elle survienne.

8.3) Le concessionnaire fera son affaire personnelle des dispositions réglementaires régissant la fabrication et la commercialisation des produits de nettoyage couverts par le BREVET. En aucun cas le concédant ne pourra être tenu pour responsable d'une quelconque défectuosité des produits de nettoyage fabriqués et vendus par le concessionnaire.

8.4) Pendant la durée de la présente licence, le concédant pourra vérifier de lui-même ou par une personne dûment accréditée, la bonne qualité des produits de nettoyage fabriqués et vendus par le concessionnaire.

8.5) Le concessionnaire s'interdit de déposer un brevet identique au BREVET du concédant dans un pays où ledit BREVET ne serait pas déposé.

SCS

ARTICLE 9 : Contrefaçon, action en nullité.

9.1) Dans le cas où une contrefaçon viendrait à être constatée, les parties se consulteront sur l'opportunité d'engager des poursuites judiciaires.

9.2) Si l'action est intentée au nom des deux parties, les frais et bénéfices éventuels seront partagés par moitié, sinon, ils seront supportés par celui au nom duquel l'instance sera engagée.

9.3) Dans le cas où le concédant renoncerait expressément à intenter ou à se joindre à une action, il donne d'ores et déjà tout pouvoir au concessionnaire pour agir en conséquence, ce dernier supporterait seul les frais et toucherait seul les bénéfices d'une telle action.

9.4) En cas d'action en contrefaçon et/ou en nullité intentée par des tiers, le concédant s'engage à apporter son aide technique nécessaire pour la défense du concessionnaire. Les frais de litige seront partagés par les intéressés. La moitié des sommes dues à titre de redevances devra être payée au concédant jusqu'à ce qu'une décision définitive ait été rendue.

ARTICLE 10 : Caractère personnelle de la licence.

10.1) La présente licence est consentie *intuitu personae*, elle ne pourra être transférée directement ou indirectement totalement ou partiellement à qui que ce soit, sans le consentement exprès et par écrit du concédant.

10.2) La présente licence ne pourra être considérée comme faisant partie de l'actif du concessionnaire. En conséquence, elle ne pourra être exploitée par un administrateur judiciaire ou syndic, ni être mis en vente ou en adjudication, sous quelque forme que ce soit. Le concessionnaire ne pourra, sauf accord préalable exprès et écrit du concédant, ni utiliser la présente licence au titre d'un apport en société, ni la faire exploiter par une de ses filiales.

10.3) Toute modification de la situation du concessionnaire qui serait de nature à l'empêcher d'exploiter lui-même et librement la présente licence, telle que redressement judiciaire ou liquidation de biens, entraînera de plein droit la résiliation de ladite licence.

SG

10.4) Le concessionnaire ne pourra concéder de sous-licence sans au préalable, avoir indiqué le nom et l'adresse du sous-licencié et fait contresigné la sous-licence par le concédant.

10.5) En cas de changement de titulaire du BREVET, la présente licence sera maintenue par les ayants-droit du concédant. Cependant, si au cours de la durée de validité du contrat le concédant ou ses ayants-droit décidaient de céder leurs droits au BREVET, le concessionnaire devra être averti et bénéficiera d'un droit de préférence pour l'achat dudit BREVET.

ARTICLE 11 : Résiliation.

11.1) En cas de manquement grave de l'une des parties à ses obligations, notamment la non exploitation du BREVET ou le non paiement des redevances, la présente licence pourra être résiliée de plein droit après mise en demeure non suivie d'effet, dans un délai de 2 (deux) mois, pour remédier à la situation préjudiciable de la partie lésée.

11.2) La partie lésée se réserve le droit d'user des voies de recours de droit commun pour demander réparation du préjudice subi.

11.3) La présente licence pourra également être résiliée de plein droit par simple lettre recommandée, en cas de cessation d'activité, redressement judiciaire ou liquidation de biens du concessionnaire.

11.4) Après expiration de la présente licence, quelle qu'en soit la cause, le concessionnaire pourra continuer à livrer les commandes passées avant la date d'expiration. En ce qui concerne le stock existant à la date d'expiration, le concessionnaire disposera d'un délai de 6 (six) mois à partir de la date d'expiration pour écouler le stock. Dans l'un et l'autre cas, les redevances correspondantes devront être versées au concédant.

ARTICLE 12 : Garantie.

Le concédant ne garantit que la matérialité du dépôt du BREVET. Dès lors, le concessionnaire s'interdit d'attaquer la validité juridique et commerciale du BREVET.

ARTICLE 13 : Inscription.

Tous pouvoirs sont donnés au porteur de l'acte ou d'une copie pour faire procéder à son inscription sur le Registre National des Brevets, au frais du concessionnaire. En particulier, tous pouvoirs sont donnés au Cabinet ROMAN pour faire procéder à l'inscription.

ARTICLE 14 : Attribution de juridiction.

En cas de litige sur l'interprétation ou l'application de la présente licence, le tribunal de Grande Instance de Marseille sera seul compétent.

Fait en 3 (trois) exemplaires à : AUBAGNE le : 01 MAI 2010

P2M CONSULTING,

Mr Stéphane BROSIA,

P2M Consulting
45, Allée de la Martinique
83270 St Cyr/Mer
Tél. 0033 (0)6 28 04 56 85
Mail: sbrosia@hotmail.com
Siret: 494 569 387 00017

ARCANE INDUSTRIES

Mr Alfred TESTA

ARCANE Industries S.A.
Capital de 100 000 €
Z.I. des Paluds - 73, Av. du Douard
13685 AUBAGNE CEDEX
Tél. 04 42 82 16 95 - Fax 04 42 82 16 77
R.C.S. Marseille B 401 112 024 - APE : 241 E
TVA : FR 62401112024

CABINET ROMAN

FONDE EN 1892
CONSEILS EN PROPRIETE INDUSTRIELLE
BREVETS – MARQUES –DESSINS & MODELES
35, Rue Paradis, B.P. 30064. 13484 MARSEILLE CEDEX 20 FRANCE
Tel : (33) 04 91 33 85 15 Fax : (33) 04 91 54 08 32
E-Mail : contact@cabinet-roman.com

Michel ROMAN
Mandataire agréé près l'INPI.
Mandataire agréé près l'Office Européen des Brevets.
Mandataire agréé près l'Office des Marques Communautaires.

Iannis ROMAN
Conseil en Propriété industrielle – Marques, Dessins & Modèles.
Mandataire agréé près l'Office des Marques Communautaires.

Alexis ROMAN
Ingénieur INSA
Conseil en Propriété industrielle – Brevet.
Mandataire agréé près l'Office Européen des Brevets.

Alexandre POURRIER
Ingénieur INSA.
Diplômé du Centre d'Etudes Internationales de la Propriété Industrielle.

P2M CONSULTING
BP 25
83270 SAINT CYR SUR MER

Marseille, le 11MAI 2010

N. REF: BR/F/08/D032-06

OBJET : Demande de brevets français N° 0853630 DU 02/06/2008
Au nom de : P2M CONSULTING SARL
Inscription sur le registre national des brevets de la cession totale.

Monsieur,

Nous avons l'honneur de vous informer que l'inscription de la concession de licence exclusive d'exploitation du brevet ci-dessus mentionné en faveur de la Société ARCANE INDUSTRIES a été effectuée le 4 MAI 2010 sous le N° 002192.

Nous vous adressons par la présente le document justificatif.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments dévoués.

P/o Alexis ROMAN

ANNEXE 12

Interview BFM du dirigeant fondateur en 2010,

14 & 15 mai: résumé de l'émission Business club de France

Direction Marseille à présent, où vous pouvez écouter BFM Business sur le 93.8. Stéphane Brosia, vous avez mis au point un produit révolutionnaire, Okool, pour le nettoyage de piscines. Comment a démarré cette aventure ?

J'étais tout simplement dans ma piscine en train de pester contre la difficulté que j'avais à nettoyer mon bassin, me disant qu'il allait falloir que je trouve quelque chose pour nettoyer la ligne d'eau (démarcation entre l'air et l'eau), car les produits existants ne sont pas assez performants. J'ai alors découvert certaines propriétés liées à argile, moi qui ne connaissais pas du tout le secteur, ayant fait toute ma carrière dans le domaine de l'informatique et des télécoms. J'ai alors décidé d'écrire un cahier des charges pour fabriquer mon propre produit. J'ai ensuite rencontré les représentants d'un laboratoire spécialisé dans la fabrication de produits cosmétiques, le patron s'est pris d'amitié pour moi et on a pris le pari de mettre au point ensemble un produit cosmétique pour les piscines.

Et vous vous êtes aperçu que le kaolin mélangé à de la bentonite et un peu de savon de Marseille avait un effet magique ?

C'est un peu ça : le produit a été élaboré après 3 ans de R et D et terminé par le dépôt d'un brevet qui protège l'association du kaolin et de la bentonite. En général, les produits de nettoyage pour piscines sont nocifs et corrosifs, il faut donc sortir de l'eau pour les utiliser. OKool a une innocuité totale pour la nature, l'être humain, l'eau. OKool est vendu en tube, sous forme de crème, et distribué dans les grandes surfaces de la région de Marseille. Nous

avons aussi un contrat de distribution avec les centrales d'achat Leclerc, et avec cinq grossistes du domaine des piscines.

On peut étendre les propriétés du produit au nettoyage des bateaux, véhicules ?

Effectivement, grâce à notre brevet on peut décliner notre produit sur le marché du nautisme, pour nettoyer les coques, ponts, les plexiglas, les éléments en alu, etc. C'est un produit écolo qui ne mousse pas et ne salit pas les eaux des ports.

On pourrait aussi l'utiliser dans le domaine automobile, pour les jantes, dans le domaine de l'entretien intérieur des maisons, pour nettoyer les encadrements de baies vitrées en alu ou en pvc, les inserts de cheminées, etc.

Ce produit a totalement changé votre vie, qu'est-ce-qui vous a poussé à faire table rase de la vie que vous meniez avant ?

J'ai toujours eu l'esprit très curieux, je prends beaucoup de plaisir à construire et à bâtir, je n'aime pas la monotonie professionnelle.

Vous êtes tout seul pour l'instant dans cette entreprise?

Oui, mais plus pour très longtemps je l'espère, car je vais recruter (des ingénieurs commerciaux et d'affaires et un peu de staff marketing et administratif) pour structurer tout ça, ce qui nécessite d'ailleurs un appel de fonds, Je suis dans une démarche d'ouverture du capital bien que je sois déjà assez soutenu par les banques.

Vers quoi voulez-vous orienter votre entreprise ?

Mon projet s'articule en 2 temps : le premier est de devenir un acteur incontournable du produit de nettoyage pour piscine en Europe, et ça je le vis déjà en ce moment. Puis, dans un deuxième temps, je souhaite dupliquer ce succès sur le marché du nautisme car les matières à nettoyer sont assez identiques. Et puis sur d'autres marchés, en formant des accords de licence avec des spécialistes des secteurs de l'industrie navale, automobile, de la détergence de maison.

ANNEXE 13

Exemples d'articles de presse

VÉRANDA RIDEAU, LES ABRIS AUSSI

Reconnu pour la qualité de ses vérandas la société Véranda Rideau n'en demeure pas moins un acteur influent du marché de l'abri de piscines et ce depuis 2004. L'implantation d'un espace d'exposition de 7000 m² intégralement dédié aux abris marque la volonté du groupe d'accroître sa présence sur le marché. Elle est également la conséquence de l'essor de cette activité en 2010 au sein de l'entreprise pour laquelle une structure commerciale et technique est en cours de constitution. Sous l'impulsion d'une nouvelle équipe, de nouveaux modèles sont apparus fin 2010 alliant design et technicité pour répondre aux nouvelles exigences des acheteurs et ce dans un souci permanent d'esthétique et de qualité de finition qu'il s'agisse de cintrés, galbés ou angulaires. www.abri-piscine-rideau.com.

ABRISUD L'ABRI TECH'STYLE, UNE VEDETTE DU DESIGN

C'est une grande première dans l'univers de la piscine à laquelle Abrisud nous convie avec son abri de piscine Tech'Style, sélectionné par "l'Observeur du Design 11" dans le cadre d'une exposition à la Cité des Sciences et de l'Industrie qui se tient à Paris jusqu'en mars 2011. Une véritable reconnaissance des efforts entrepris depuis longtemps pour dynamiser sa gamme. Les critères de sélection au nombre de quatre s'appuient sur les caractéristiques principales du produit. Forme, couleurs, matières, résistance, confort, praticité, préservation des ressources naturelles, etc... sont autant de sujets qui ont su convaincre un jury de designers habituellement très exigeants. A voir. www.abrisud.fr.

OKOOL, RÉCOMPENSÉ PAR LES PROFESSIONNELS

OKOOL, 1er produit de nettoyage "naturel & 100% biodégradable" du secteur a remporté une magnifique récompense lors du salon Mondial de la piscine qui s'est déroulé du 16 au 19 novembre dernier à Lyon. Le produit naturel de nettoyage des lignes d'eau et des skimmers a obtenu en effet l'Award 2010 dans la catégorie Pool Eco Attitude... En distribuant en exclusivité ce produit en France, la société CEC a su prendre le virage commercial des produits liés au développement durable sur ce secteur. "Proposer une alternative écologique à nos clients est maintenant obligatoire. Et cette récompense obtenue au Mondial de la piscine nous conforte dans le choix de distribuer Okool" souligne Jean Michel Renard, Directeur Général de CEC. Une action commerciale très remarquée a d'ailleurs été entreprise conjointement par le fabricant et CEC lors du salon pour exposer aux professionnels du secteur les avantages du produit : "Okool, spécial ligne d'eau & skimmer". Vous avez la possibilité de nettoyer la piscine en étant dans le bassin. Pas de danger pour la peau : porte la mention "testé cliniquement sous contrôle médical", concept de cosmétique naturel pour piscine. www.okool.fr.

L'ESPRIT PISCINE, TOUT EN OR

Le public visiteur du Salon de la Piscine et du Spa 2010 qui s'est tenu en décembre à Paris, a attribué le trophée d'or de la piscine d'exception à L'Esprit Piscine/Aquarêve, parmi un ensemble de 19 réalisations présélectionnées par les professionnels. Une grande pureté des lignes ajoutée à une très exceptionnelle qualité de réalisation ont su séduire un public de connaisseurs. Cette piscine miroir dont la structure est en béton armé et grâce à un réseau hydraulique développé, l'eau est intégralement filtrée à travers des couches de sable spécifiquement calibrées pour parfaitement retenir les impuretés. L'exceptionnelle couleur de l'eau tient enfin à une qualité du revêtement peu commune qui doit également réserver de nouvelles sensations lorsque l'éclairage remplace la lumière du jour. Un très discret volet immergé placé sous les marches, complète cette réalisation plébiscitée par tous les membres de la rédaction qui ont apprécié la magistrale exploitation d'un site à priori exceptionnel. www.esprit-piscine.com.

Entretenir son abri

La société Abrisud a développé une gamme de produits d'entretien pour les abris. Ce kit d'entretien rassemble tout le matériel nécessaire pour nettoyer l'abri dans les moindres recoins : une perche télescopique, un balai à poils doux pour brosser sans rayer, un chiffon lustrant en microfibres et un tuyau adaptable à l'arrivée d'eau. En ce qui concerne les produits, ils ont tous été élaborés pour nettoyer efficacement sans endommager les matériaux techniques utilisés dans la fabrication des abris. Le kit est composé de
- "Abri'net" nettoyant écologique pour abris,
- "Abri'renov" traitement spécial bavette,
- "Abri'protect" pour un traitement préventif.

Abrisud - T/ 3240 - www.abrisud.com.

Traitement de l'eau par "Satin"

Parmi les récentes avancées technologiques dans le domaine du traitement des eaux de piscine par électrolyse, il faut signaler les performances du procédé "Satin" mis au point par la société Swit Piscines. Il s'agit d'un concept complet de filtration et de traitement des eaux de piscine par ionisation naturelle, qui ne nécessite aucune adjonction de produits, que ce soit du chlore, du brome, de l'ozone etc... Ce système intègre et automatise cinq fonctions : la filtration automatique, la régulation automatique du pH, le traitement bactéricide et algicide, la floculation et la clarification permanentes. Il n'y a donc aucun dosage nécessaire ni aucune manipulation de produits. Ce concept allie la simplicité et l'efficacité et ne peut que satisfaire l'utilisateur exigeant, à la recherche d'une eau la plus écologique possible. ***Swit Piscines - T/ 04 93 07 09 00 www.swit-piscines.com.***

Sangle pour bâche

La société EGCC propose une sangle nommée "Sangl'tout" réglable pour fixer et protéger les bâches à bulles autour d'un enrouleur. Ce système évite la prise au vent de la bâche ou le frottement contre la margelle ou la plage. Cette sangle en polypropylène est lavable, traitée anti-UV et sa durée de vie est importante. Ce système de fixation permet une utilisation sans risque de blessures et peut être utilisé pour un bassin allant jusqu'à 6 m de largeur. ***EGCC - T/ 04 75 84 38 55.***

Une cabine sauna - hammam

Dans moins de 3 m², vous goûterez aux plaisirs du sauna et du hammam. La société Nordique France / Tylö a conçu la cabine "Combo" composée d'un espace sauna pour deux personnes et d'un espace douche/hammam. Vous pourrez personnaliser votre cabine en choisissant la couleur de finition extérieure, l'essence du bois du sauna, en optant pour l'intégration de panneaux vitrés ou en équipant la partie douche d'une colonne hammam et d'un siège rétractable. ***Nordique France / Tylö - T/ 01 30 91 01 50 - www.nordiquefrance.com.***

Alarme d'immersion

L'alarme de piscine autonome de la société Homemaster Electronics répond à la norme NF P90-301 A1 et est certifiée par le LNE. Ce produit est équipé d'un double système de détection sonore et comporte un détecteur d'immersion qui réagit aux différences de pression. Dès que cette alarme détecte une chute (6 kg minimum), une sirène puissante de 110 dB se met en marche. Ce système est protégé par un boîtier (qu'il faut fixer sur la margelle) en polycarbonate et les composants électroniques sont protégés par des matériaux anti-humidité lors de la fabrication.

Homemaster Electronics - T/ 0 820 320 359 - www.homemaster.fr.

En bref !

"Okool", c'est le nom que la société Aquilus Piscines a donné à ce produit de nettoyage naturel et 100 % biodégradable. Il est utilisé pour faire peau neuve aux liners, lignes d'eau, skimmers et bâches. Ce kit "prêt à l'emploi" est composé du produit et d'un gant.

Aquilus Piscines - T/ 0 800 18 16 14 - www.okool.fr.

La société Astral Pool propose une cascade "Wellma" pour plage de piscine, conçue pour créer un rideau d'eau au débit intense avec un effet apaisant. Cet élément est en acier inoxydable poli brillant et doit être commandé avec la plaque d'ancrage au sol.

Astral Pool - T/ 04 68 52 06 84 - www.astralpool.com.

RECHERCHE CONCESSIONNAIRES EXCLUSIFS
FRANCE - EUROPE

Aquilus Piscines et Okool : un partenariat écologique

Aquilus Piscines & Aquilus Spas sont des marques dépendantes d'AQUILUS GROUPE (Groupe ATLANTIS). Grâce à un réseau de plus de 110 points de vente en France et en Europe, le groupe concentre son activité sur la vente aux particuliers.

Au-delà d'un effet de mode largement relayé par les médias, la société a décidé de prendre le virage de l'implication dans le **développement durable**, à la fois pour participer à la sauvegarde de la planète, mais aussi pour la bonne marche de l'entreprise.

Elle a récemment fait le choix de mettre en place un **partenariat avec le fabricant du produit OKOOL** qui est un produit de nettoyage naturel et 100% biodégradable spécial liner, ligne d'eau, skimmer, couvercle et bâche. Cette association a débouché sur une **solution « prêt à l'emploi »** en associant ce produit à un gant fabriqué par un grand industriel français. Le tout forme un kit de « remise en eau des bassins » d'une grande efficacité.

« Nous avions l'intention de proposer une solution Bio à nos clients depuis longtemps, mais nous avons pris notre temps pour choisir les bons partenaires. Les avantages produits nous ont conquis : 1er produit naturel et 100% biodégradable du secteur, possibilité de nettoyer la piscine en étant dans le bassin, pas de danger pour la peau, odeur d'orange naturelle agréable, formulation sans acide ni phosphate et de pH neutre, association avec le gant qui est exactement l'accessoire pratique qu'il faut pour nettoyer son bassin et qui connait déjà un immense succès aux USA. De plus Okool et le gant sont le fruit de 2 brevets déposés », comme l'explique **Jean-Paul BEAULAIGUE**, Responsable Achats d'**AQUILUS Groupe**.

Le kit "prêt à l'emploi" : Okool et le gant

Les kits seront disponibles en magasin dans le courant du mois d'avril 2009 à un prix abordable.

En savoir plus:
contact@eurospapoolnews.com

DERNIERES ACTUALITES
- Ouverture d'un nouveau showroom Lotus S...
- « Une piscine, c'est le placement bonhe...
- Fluidra poursuit son expansion internat...
- Aquilus Piscines et Okool : un partenar...
- Diffazur Piscines récompensée une nouve...
- UBSPA ouvre un nouveau showroom
- Rémy VERNOUX se lance un nouveau défi !
- La piscine à l'heure de la normalisatio...
- Et si vous élargissiez vos horizons ?
- Salon tchèque de la piscine, du spa, du...

LES MAGAZINES

10 editions multilingues par an + de 70 000 exemplaires distribués a travers le monde
Anciens numéros

I.M.C
emotion spa MAGAZINE
Le Magazine International des Professionnels du Bien-être

SECURITE-PISCINES.COM
Pour les professionnels de la Piscine et du Spa

HOME CONFORT
Le magazine sur l'habitat et l'équipement de la maison d'aujourd'hui

HOME ECOLOGIE
Le magazine de l'équipement et des guides pratiques de l'équipement de la maison d'aujourd'hui

RECHERCHE CONCESSIONNAIRES EXCLUSIFS
FRANCE - EUROPE

INNOVATION

Stéphane Brosia, un Marseillais qui nettoie votre piscine de manière écolo

Tous les propriétaires d'une piscine privée vous le diront, nettoyer sa piscine n'est pas une sine cure. La majorité des produits sont très corrosifs et pas toujours très efficaces. Quand, en 2006, Stéphane Brosia, commercial dans les télécoms, s'est mis lui aussi à la recherche d'un produit pour nettoyer les traces de ligne d'eau de sa piscine, c'est presque par hasard, sur les conseils de sa femme, qu'il a essayé avec un peu d'argile et du savon de Marseille. Et le résultat était plutôt encourageant. Entrepreneur dans l'âme, il a aussitôt décidé de lancer, à ses frais, des recherches en laboratoire dans cette direction. Quelques mois plus tard, il obtenait la mise au point d'un produit 100% biodégradable et efficace : la ligne de produits Okool venait de naître. Dans la foulée, il a déposé un brevet et créé l'entreprise P2MConsulting, chargée de commercialiser ses produits. Basée à Saint-Cyr dans un premier temps, elle est aujourd'hui installée à La Ciotat. Grâce à cette invention, il obtient plusieurs prix : celui de la jeune entreprise innovante (2007) et au Mondial de la piscine, ces produits sont récompensés (2010). Il faut dire que ce produit a de nombreux atouts pour les propriétaires de piscine. *"C'est un produit naturel, 100 % biodégradable et non toxique*, explique Stéphane Brosia. *Les gens sont très sensibles à ces arguments. Il est composé entre autres, d'argile, de savon de Marseille et de PH neutre. Il n'est pas irritant pour la peau."*

Stéphane Brosia devant la gamme de produits Okool de nettoyage, dédiés au secteur de la piscine et des spas. / PHOTO PH.B.

Dans la pratique, le produit se présente sous la forme d'un tube de pâte argileuse, à la senteur oranger, qu'il suffit d'étaler sur une éponge, fournie avec le tube. Ensuite, il ne reste plus qu'à frotter la ligne d'eau, le liner ou le skimmer. Ensuite on laisse fonctionner le système de filtration pour éliminer les résidus dans la piscine. Il est donc pas nécessaire de changer l'eau de la piscine. En 2010, c'est le début de la commercialisation. Stéphane Brosia signe un premier contrat avec CEC, grossiste en piscines. Le groupe Leclerc emboîte le pas et décide aussi de mettre les produits Okool en rayons. Ce sont 50 000 produits qui seront vendus en 2010. Le dirigeant cherche alors à développer son entreprise à l'étranger, notamment en embauchant plusieurs personnes. C'est à ce moment-là, qu'il va rencontrer ses premières difficultés. *"Avec la crise, les capital-risqueurs n'ont pas voulu financer mes projets. Pour développer mon entreprise, j'ai vendu des concessions sur mes produits. L'un de mes partenaires n'a pas respecté le contrat signé. J'ai dû l'attaquer devant les tribunaux. Actuellement, ces aspects financiers et judiciaire plombent l'avenir de mon entreprise. Je vais être sûrement amener à vendre mes brevets pour m'en sortir... mais je compte rester présent dans mon entreprise."*

Ph.B.

Contact: www.okool.fr

ANNEXE 14

Accord de l'OPI de livraison de la base de données

ACTE D'ENGAGEMENT
CONCERNANT L'UTILISATION DE DONNEES

De la part de

Université du Sud Toulon Var,
Située sis Avenue de l'Université, 83957 La Garde, et représenté par Mme Isabelle BOUTY directrice du laboratoire GRM,
Et dont le correspondant pour le présent acte d'engagement est M. Stéphane BROSIA (sis 612 chemin des vaussiers, 83740 La Cadière d'Azur, 06 34 10 77 22, sbrosia@laboratoire-grm.com)

Ci-après dénommé l'« Utilisateur de données »

L'Observatoire de la Propriété Intellectuelle (OPI), Direction des Etudes de l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI) met à la disposition de l'Utilisateur de données un fichier des demandes de brevet **publiée en 2009**, voie nationale (ci après « les données »), et comportant :

1) le numéro de dépôt et la date de dépôt
2) le numéro de publication et la date de publication
3) la date de délivrance
4) les noms et adresse des déposants
5) les noms et adresse des inventeurs

Ce transfert de données s'opère dans le cadre de la législation et de la réglementation relative au secret statistique et à la protection des données personnelles.

L'OPI accorde à l'Utilisateur de données qui l'accepte un droit d'usage non exclusif et non commercial (notamment de prospection de clients) sur l'ensemble des Données.

Ce droit d'usage est accordé à titre gratuit à l'Utilisateur de données aux seules fins d'exploitation pour la mise en œuvre d'études non nominatives, de produits d'information économique non nominatifs ou d'exploitations statistiques non nominatives, soit précisément permettant dans le cas présent la réalisation d'une étude nationale relative à la création de valeurs auprès des sociétés ayant publié ces brevets. Le Partenaire s'engage à communiquer à l'OPI, l'ensemble des Résultats. Les Résultats sont définis comme étant tout élément tel que notamment études, travaux, produits d'information économique ou statistiques, réalisés par le Partenaire à partir des Données fournies.

Pour chaque utilisation, l'Utilisateur de données s'engage à respecter le droit à la paternité de l'INPI par l'ajout d'une mention visible et lisible précisant la source. Ce droit d'usage est consenti sans limitation quantitative, pour le monde entier et pour toute la durée légale de protection des droits de propriété intellectuelle.

L'utilisateur de données exerce sous sa seule et exclusive responsabilité, à ses risques et périls, le droit d'usage qui lui est consenti, sans que d'aucune manière, l'OPI puisse être recherché ou inquiété en responsabilité pour quelque motif que ce soit par des tiers.

A La Cadière d'Azur, le 26/06/2014

Pour l'Utilisateur de données
Laboratoire GRM
Groupe de Recherche en Management
Pour le GRM EA 4322 - Bâtiment H
Université du Sud Toulon-Var
Avenue de l'Université - BP 20132
83957 LA GARDE CEDEX

ANNEXE 15

Tableau de contingence pour calcul du k de Cohen

… Dans le cadre d'une Start Up innovante / création de valeurs

		Juge 1	Juge 2	
	Exposition de la Revue de Littérature en terme de valeurs			**… perception pour les Stakeholders ?**
1	Augmentation de la rentabilité	oui	oui	**Aisance**
	Augmentation du chiffre d'affaire par salarié	oui	oui	
	Augmentation du chiffre d'affaire	oui	oui	
	Apparition du sentiment de bien être	non	non	
	Augmentation des ventes	oui	oui	
	Augmentation du total bilan	non	non	
2	Redistribution de la valeur créée par l'entreprise sur ses partenaires	oui	non	**Altruisme**
	Satisfaction d'avoir un fournisseur ayant des compétences accrues	non	non	
	Satisfaction de conseiller les clients	non	oui	
	Satisfaction de conseiller les fournisseurs d'un point de vue marketing	non	oui	
	Amélioration des relations avec les autres	oui	non	
	Préservation du bien être du groupe	oui	oui	
	Préservation du bien être de tous	oui	oui	
3	Réponse à un besoin client (résultat du produit et qualité produit)	oui	oui	**Aptitude à l'écoute**
4	Mise en évidence du potentiel des salariés	oui	oui	**Aptitude sociale**
	Mise en évidence de la créativité des salariés	oui	oui	
	Montée en compétence des salariés	oui	oui	
	Management participatif des salariés à la création de l'innovation	non	oui	
5	Mise en évidence des possibilités du système d'information interne	oui	oui	**Aptitude technique**
	Dépôt d'un brevet	oui	oui	
	Maîtrise de l'innovation	oui	oui	
	Avantage technologique sur la concurrence	non	oui	
	Découverte de nouvelles méthodes de production	oui	oui	
	Acquisition de connaissances pragmatiques	oui	oui	
	Amélioration de l'outil d'information en interne, comme vis-à-vis de l'externe	oui	oui	
6	Satisfaction du client	oui	oui	**Assurance**
	Amélioration de la satisfaction et de la fidélité des salariés	oui	oui	
	Maîtrise de l'innovation	non	non	
	Augmentation de la satisfaction client	oui	oui	
	Apparition du sentiment de bien être	oui	oui	
7	Dépôt d'un brevet	oui	non	**Audace**
	Maîtrise de l'innovation	non	non	
	Mise en évidence du potentiel des salariés	oui	non	
	Mise en évidence de la créativité des salariés	non	non	
	Montée en compétence des salariés	oui	non	
	Management participatif des salariés à la création de l'innovation	non	non	
	Avantage technologique sur la concurrence	oui	oui	
	Découverte de nouvelles méthodes de production	oui	oui	
	Acquisition de connaissances pragmatiques	oui	non	
8	Apparition d'un statut social prestigieux permettant une certaine domination sur les autres	non	non	**Autorité**
9	Satisfaction de vendre un produit de qualité	oui	oui	**Bonheur**
	Gain de sérénité personnelle, être en paix avec soi même	oui	oui	
	Epanouissement personnel	oui	oui	
	Sentiment d'accomplissement du travail fait correctement	oui	oui	
10	Dépôt d'un brevet	oui	oui	**Capacité d'initiative**
	Maîtrise de l'innovation	non	oui	
	Mise en évidence du potentiel des salariés	oui	oui	
	Mise en évidence de la créativité des salariés	oui	oui	
	Montée en compétence des salariés	oui	oui	
	Management participatif des salariés à la création de l'innovation	oui	oui	
	Avantage technologique sur la concurrence	oui	oui	
	Modification positive de l'organisation	oui	oui	
	Découverte de nouvelles méthodes de production	oui	oui	
	Acquisition de connaissances pragmatiques	oui	oui	
	Satisfaction de vendre un produit de qualité	non	non	
	Exploitation efficace des ressources internes	non	oui	

11	Partage de connaissances	oui	oui	**Collaboration**
	Partage de connaissances de manière tacite, automatiquement	non	non	
12	Apparition du sentiment d'appartenance à un groupe ou à une idée	oui	oui	**Communauté**
13	Maîtrise de l'innovation	oui	oui	**Compétence**
	Maîtrise de l'outil de production	oui	oui	
	Utilisation de l'outil de production	oui	non	
	Mise en évidence du potentiel des salariés	oui	oui	
	Mise en évidence de la créativité des salariés	oui	oui	
	Montée en compétence des salariés	oui	oui	
	Management participatif des salariés à la création de l'innovation	oui	oui	
	Avantage technologique sur la concurrence	oui	oui	
	Découverte de nouvelles méthodes de production	oui	oui	
	Découverte de nouvelles sources d'approvisionnement	oui	oui	
	Acquisition de connaissances pragmatiques	oui	oui	
	Réussite personnelle par acquisition de nouvelles compétences	oui	oui	
14	Renforcement de la qualité des produits	oui	oui	**Conformité**
	Apparition d'un sentiment de conformisme, ne pas outrepasser les règles	non	non	
15	Dépôt d'un brevet	oui	oui	**Connaissance**
	Maîtrise de l'innovation	non	oui	
	Avantage technologique sur la concurrence	oui	oui	
	Découverte de nouvelles méthodes de production	oui	oui	
	Acquisition de connaissances pragmatiques	oui	oui	
	Renouvellement des connaissances personnelles en interne	oui	oui	
16	Dépôt d'un brevet	oui	oui	**Contribution**
	Maîtrise de l'innovation	oui	oui	
	Avantage technologique sur la concurrence	oui	non	
	Découverte de nouvelles méthodes de production	oui	oui	
	Acquisition de connaissances pragmatiques	oui	oui	
	Satisfaction d'avoir un fournisseur ayant des compétences accrues	oui	oui	
	Satisfaction de conseiller les clients	non	oui	
	Satisfaction de conseiller les fournisseurs d'un point de vue marketing	non	oui	
17	Apparition du sentiment d'estime de soi	oui	oui	**Dignité**
	Apparition du sentiment du respect de sa propre personne	oui	oui	
18	Apparition du sentiment de séparation de la pensée et de l'action	non	non	**Discernement**
19	Apparition de valeurs morales	oui	oui	**Droiture**
20	Satisafaction du client	oui	oui	**Efficacité commerciale**
	Fidélisation du client	oui	oui	
	Augmentation des parts de marché	oui	oui	
	Acquisition de nouveaux clients	oui	oui	
	Amélioration de la satisfaction et de la fidélité des salariés	non	non	
	Augmentation de la satisfaction client	oui	oui	
	Satisfaction de vendre un produit de qualité	oui	oui	
	Prix de vente des produits inférieurs	non	non	
	Réponse à un besoin client (résultat du produit et qualité produit)	oui	oui	
	Ouverture de nouveaux marchés	oui	oui	
	Renforcement du partenariat sur le long terme avec l'inventeur	non	oui	
	Augmentation du chiffre d'affaire	oui	oui	
21	Augmentation de la rentabilité	oui	oui	**Efficacité financière**
	Baisse des coûts et des délais	oui	oui	
	Accélération de la rotation des stocks	oui	oui	
	Augmentation du chiffre d'affaire par salarié	oui	oui	
	Prix de vente des produits inférieurs	non	non	
	Augmentation des ventes	oui	oui	
	Augmentation du total bilan	oui	oui	
22	Amélioration du climat interne à la société	oui	oui	**Efficacité sociale**
	Amélioration du climat interne	oui	oui	
	Management participatif des salariés à la création de l'innovation	oui	oui	
	Partage de connaissances	oui	oui	
	Partage de connaissances de manière tacite, automatiquement	non	oui	
	Modification positive de l'organisation	non	oui	
	Performance organisationnelle	non	oui	
	Réorganisation de l'entreprise	non	non	
	Renforcement du partenariat sur le long terme avec l'inventeur	non	non	
	Renouvellement des connaissances personnelles en interne	oui	oui	
	Formation des membres du personnel	oui	oui	
	Mise en évidence du capital intellectuel de l'entreprise	oui	oui	
	Mise en évidence du capital humain de l'entreprise	oui	oui	
	Protection de sa vie de famille	non	non	

23	Utilisation de l'outil de production	oui	oui	Efficacité technique
	Amélioration de l'outil d'information en interne, comme vis-à-vis de l'externe	oui	oui	
	Réponse à un besoin client (résultat du produit et qualité produit)	oui	oui	
	Découverte de nouvelles méthodes de production	oui	oui	
	Découverte de nouvelles sources d'approvisionnement	oui	oui	
	Amélioration du processus de production	oui	oui	
24	Apparition du sentiment d'égalité des hommes	non	oui	Egalité
25	Acquisition de nouveaux clients	oui	oui	Enthousiasme
	Dépôt d'un brevet	oui	oui	
	Ouverture de nouveaux marchés	oui	oui	
26	Renforcement de la qualité des produits	oui	oui	Excellence
27	Apparition du sentiment de bien être	non	non	Extase
	Apparition d'une vie active passionnante	non	non	
	Apparition du sentiment d'excitation	oui	oui	
	Apparition du sentiment d'excitation, d'un nouveau challenge	oui	oui	
28	Fidélisation du client	oui	oui	Fidélité
	Amélioration de la satisfaction et de la fidélité des salariés	oui	oui	
29	Apparition du sentiment de bien être	non	oui	Gaîté
30	Apparition du sentiment de bien être	oui	oui	Harmonie
31	Apparition d'un statut social prestigieux permettant une certaine domination sur les autres	non	oui	Hiérarchie
32	Apparition de valeurs morales	oui	oui	Honnêteté
33	Apparition de valeurs morales	non	oui	Humilité
34	Mise en évidence du potentiel des salariés	oui	oui	Ingéniosité
	Mise en évidence de la créativité des salariés	oui	oui	
	Montée en compétence des salariés	oui	oui	
	Management participatif des salariés à la création de l'innovation	oui	oui	
35	Mise en évidence du capital intellectuel de l'entreprise	oui	oui	Intelligence
36	Amélioration du climat interne à la société	oui	oui	Joie de vivre
	Amélioration du climat interne	oui	oui	
	Apparition du sentiment de bien être	oui	oui	
	Apparition d'une joie de vivre	oui	oui	
37	Gain de liberté et d'indépendance	oui	oui	Liberté
38	Maîtrise de l'innovation	oui	oui	Maîtrise
	Renforcement de la qualité des produits	oui	oui	
	Avantage technologique sur la concurrence	oui	oui	
	Découverte de nouvelles méthodes de production	oui	oui	
	Acquisition de connaissances pragmatiques	oui	oui	
39	Apparition du sentiment de bien être	oui	oui	Mérite
	Mise en évidence du capital humain de l'entreprise	non	non	
40	Apparition de valeurs morales	oui	oui	Moralité
41	Protection de son pays	non	oui	Nation
42	Satisfaction du client	oui	oui	Notoriété
	Fidélisation du client	oui	oui	
	Amélioration de la satisfaction et de la fidélité des salariés	oui	oui	
	Augmentation de la satisfaction client	oui	oui	
	Renforcement du partenariat sur le long terme avec l'inventeur	oui	oui	
	Gain d'un statut social reconnu	oui	oui	
	Apparition du sentiment de respect de la part des autres	oui	oui	
	Apparition d'un statut social prestigieux permettant une certaine domination sur les autres	non	oui	
43	Mise en évidence des possibilités du système d'information interne	oui	oui	Organisation
	Amélioration de l'outil d'information en interne, comme vis-à-vis de l'externe	oui	oui	
	Avantage organisationnel interne, permettant un gain d'efficacité	oui	oui	
	Modification positive de l'organisation	oui	oui	
	Performance organisationnelle	oui	oui	
	Réorganisation de l'entreprise	oui	oui	
44	Dépôt d'un brevet	oui	oui	Originalité
	Maîtrise de l'innovation	oui	oui	
	Avantage technologique sur la concurrence	oui	oui	
	Découverte de nouvelles méthodes de production	oui	oui	
	Acquisition de connaissances pragmatiques	oui	oui	
45	Redistribution de la valeur créée par l'entreprise sur ses partenaires	oui	oui	Partage
46	Création d'emploi	non	non	Patriotisme
	Création d'emplois	non	non	
	Création d'emplois qualifiés du fait de l'acquisition obligatoire de connaissances particulières	non	non	
	Augmentation de l'effectif	non	non	

47	Sentiment de performance	oui	oui	**Perfomance**
	Acquisition de nouveaux clients	oui	oui	
	Baisse des coûts et des délais	oui	oui	
	Accélération de la rotation des stocks	oui	oui	
	Prix de vente des produits inférieurs	non	non	
	Performance organisationnelle	oui	oui	
	Ouverture de nouveaux marchés	oui	oui	
	Réorganisation de l'entreprise	oui	oui	
48	Apparition d'une vie personnelle faite de plaisirs	non	oui	**Plaisir**
	Apparition du plaisir pour soi même	non	oui	
49	Baisse des coûts et des délais	oui	oui	**Productivité**
	Accélération de la rotation des stocks	oui	oui	
	Prix de vente des produits inférieurs	non	non	
50	Dépôt d'un brevet	oui	oui	**Progrès**
	Augmentation des parts de marché	oui	oui	
	Maîtrise de l'innovation	oui	oui	
	Maîtrise de l'outil de production	oui	oui	
	Utilisation de l'outil de production	non	non	
	Augmentation du chiffre d'affaire par salarié	oui	oui	
	Avantage technologique sur la concurrence	oui	oui	
	Ouverture de nouveaux marchés	oui	oui	
	Découverte de nouvelles méthodes de production	oui	oui	
	Découverte de nouvelles sources d'approvisionnement	oui	oui	
	Renforcement du partenariat sur le long terme avec l'inventeur	non	non	
	Augmentation du chiffre d'affaire	oui	oui	
	Acquisition de connaissances pragmatiques	oui	oui	
	Augmentation des ventes	oui	oui	
	Augmentation du total bilan	oui	oui	
51	Augmentation des parts de marché	oui	oui	**Prospérité**
	Augmentation de la rentabilité	oui	oui	
	Augmentation du chiffre d'affaire par salarié	oui	oui	
	Ouverture de nouveaux marchés	oui	oui	
	Augmentation du chiffre d'affaire	oui	oui	
	Augmentation des ventes	oui	oui	
	Augmentation du total bilan	oui	oui	
	Amélioration du quotidien d'un point de vue financier	oui	oui	
52	Apparition de valeurs morales	oui	oui	**Respect**
	Apparition du sentiment de respect de la part des autres	oui	oui	
	Apparition du sentiment du respect de sa propre personne	oui	oui	
	Apparition du sentiment de respect de ses engagements	oui	oui	
53	Acquisition de nouveaux clients	oui	oui	**Réussite**
	Maîtrise de l'outil de production	oui	oui	
	Utilisation de l'outil de production	non	non	
	Avantage technologique sur la concurrence	oui	oui	
	Ouverture de nouveaux marchés	oui	oui	
	Découverte de nouvelles méthodes de production	oui	oui	
	Découverte de nouvelles sources d'approvisionnement	oui	oui	
	Acquisition de connaissances pragmatiques	non	non	
	Apparition du sentiment de bien être	non	non	
	Exploitation efficace des ressources internes	oui	oui	
	Amélioration du processus de production	oui	oui	
	Satisfaction d'avoir un fournisseur ayant des compétences accrues	oui	oui	
	Satisfaction de conseiller les clients	non	oui	
	Satisfaction de conseiller les fournisseurs d'un point de vue marketing	non	oui	
	Réussite personnelle par acquisition de nouvelles compétences	oui	oui	
	Sentiment de réussite	oui	oui	
54	Augmentation du chiffre d'affaire	oui	oui	**Richesse**
55	Maîtrise de l'outil de production	oui	oui	**Rigueur**
	Utilisation de l'outil de production	oui	non	
	Avantage technologique sur la concurrence	non	non	
	Découverte de nouvelles méthodes de production	non	non	
	Découverte de nouvelles sources d'approvisionnement	non	non	
	Acquisition de connaissances pragmatiques	non	non	
56	Apparition du sentiment de sécurité	oui	oui	**Sécurité**
	Apparition d'un sentiment de sécurité	oui	oui	
57	Gain d'un statut social reconnu	oui	oui	**Statut social**
	Apparition d'un statut social prestigieux permettant une certaine domination sur les autres	non	oui	
58	Renforcement de la qualité des produits	oui	oui	**Technicité**
	Avantage technologique sur la concurrence	oui	oui	
	Découverte de nouvelles méthodes de production	oui	oui	
59	Apparition de valeurs morales	oui	oui	**Tolérance**
60	Création d'emploi	oui	oui	**Travail**
	Création d'emplois qualifiés du fait de l'acquisition obligatoire de connaissances particulières	oui	oui	
	Augmentation de l'effectif	oui	oui	

ANNEXE 16

Présentation des parties prenantes du cas

Type PP	N°	Interne/Externe ?	Affectante ?
Assimilé salarié A	PP01	I	A
Organisation rédigeant des réglementations A	PP02	E	A
Organisation rédigeant des réglementations A	PP03	E	A
Organisation rédigeant des réglementations B	PP04	E	A
Organisation rédigeant des réglementations B	PP05	E	A
Organisation rédigeant des réglementations B	PP06	E	A
Organisation rédigeant des réglementations C	PP07	E	
Organisation rédigeant des réglementations D	PP08	E	
Organisation rédigeant des réglementations D	PP09	E	
Organisation rédigeant des réglementations E	PP10	E	
Autre partenaire financier A	PP11	E	
Organisation rédigeant des réglementations F	PP12	E	
Organisation rédigeant des réglementations G	PP13	E	
Autre partenaire financier B	PP14	E	
Syndicat A	PP15	E	
Administration A	PP16	E	
Administration A	PP17	E	
Agence de communication A	PP18	E	
Agence de communication B	PP19	E	
Agence de communication B	PP20	E	
Agence de communication C	PP21	E	
Agence de communication D	PP22	E	
Agence de communication D	PP23	E	
Agence de communication D	PP24	E	
Agence de communication E	PP25	E	
Agence de communication E	PP26	E	
Agence de communication E	PP27	E	
Agence de communication F	PP28	E	
Assimilé salarié B	PP29	I	A
Assimilé salarié C	PP30	I	A

Type PP	N°	Interne/Externe ?	Affectante ?
Assimilé salarié D	PP31	I	A
Assureur A	PP32	E	
Avocat A	PP33	E	
Banque A	PP34	E	A
Banque B	PP35	E	A
Banque B	PP36	E	A
Banque C	PP37	E	
Client A	PP38	E	A
Client B	PP39	E	
Client C	PP40	E	A
Client C	PP41	E	A
Client C	PP42	E	A
Client C	PP43	E	A
Client C	PP44	E	A
Client D	PP45	E	A
Client D	PP46	E	A
Client E	PP47	E	A
Client E	PP48	E	A
Client E	PP49	E	A
Client E	PP50	E	A
Client F	PP51	E	A
Client F	PP52	E	A
Client G	PP53	E	A
Client H	PP54	E	A
Client H	PP55	E	A
Client H	PP56	E	A
Client H	PP57	E	A
Client H	PP58	E	A
Client I	PP59	E	A

Type PP	N°	Interne/Externe ?	Affectante ?
Client J	PP60	E	A
Client K	PP61	E	A
Client K	PP62	E	A
Client K	PP63	E	A
Client K	PP64	E	A
Client K	PP65	E	A
Client K	PP66	E	A
Client L	PP67	E	A
Client M	PP68	E	A
Direction Générale des Impôts A	PP69	E	
Expert Comptabe A	PP70	E	
Expert Comptable A	PP71	E	
Expert Comptable B	PP72	E	
Fournisseur A	PP73	E	
Fournisseur A	PP74	E	
Fournisseur A	PP75	E	
Fournisseur B	PP76	E	
Fournisseur C	PP77	E	
Fournisseur D	PP78	E	
Fournisseur E	PP79	E	
Fournisseur F	PP80	E	
Fournisseur G	PP81	E	
Fournisseur G	PP82	E	
Fournisseur G	PP83	E	
Fournisseur G	PP84	E	
Fournisseur G	PP85	E	
Fournisseur G	PP86	E	
Fournisseur H	PP87	E	
Fournisseur I	PP88	E	
Fournisseur J	PP89	E	

Type PP	N°	Interne/Externe ?	Affectante ?
Fournisseur J	PP90	E	
Fournisseur K	PP91	E	
Fournisseur L	PP92	E	
Fournisseur M	PP93	E	
Fournisseur N	PP94	E	
Fournisseur O	PP95	E	A
Fournisseur O	PP96	E	A
Fournisseur P	PP97	E	
Fournisseur Q	PP98	E	
Fournisseur Q	PP99	E	
Fournisseur R	PP100	E	
Fournisseur S	PP101	E	
Fournisseur T	PP102	E	
Fournisseur U	PP103	E	
Fournisseur V	PP104	E	
Fournisseur W	PP105	E	
Fournisseur W	PP106	E	
Fournisseur W	PP107	E	
Fournisseur W	PP108	E	
Fournisseur X	PP109	E	A
Autre partenaire financier B	PP110	E	A
Autre partenaire financier C	PP111	E	