

Quels Business Models pour les organisations hybrides : une opérationnalisation de l'approche RCOV au sein du secteur de l'open source

Khairredine MOUAKHAR

Professeur-Chercheur

Ecole de Management de Normandie, laboratoire Métis

kmouakhar@em-normandie.fr

Virginie HACHARD

Professeur-Chercheur

Ecole de Management de Normandie, laboratoire Métis

vhachard@em-normandie.fr

Résumé :

En partant d'une revue de littérature axée sur l'évolution conceptuelle du Business Model (BM), cette contribution propose de traiter la question liée à l'articulation des modèles d'affaires propres aux organisations hybrides. Ainsi, nous chercherons à comprendre comment des entreprises alliant activités marchandes et non marchandes arrivent à évoluer dans leur champ organisationnel grâce à une articulation optimale de leurs composantes d'affaires. Pour ce faire, nous étudions le secteur de l'open source comme un champ hybride associant des organisations à but non lucratif et des acteurs économiques (Muselli et Tywoniak, 2012). Cette coexistence de deux sphères opposées semble a priori de nature à créer les conditions d'une complexité stratégique et un défi pour les entreprises en termes de positionnement au sein du marché des logiciels (Westenholz, 2011).

Les résultats de cette recherche se situent à deux niveaux. Sur un plan théorique, nous nous inscrivons dans une logique cumulative, dès lors que nous déployons, dans la partie théorique de cet article, une méthodologie de recherche documentaire (Waller et Masse, 1999) afin de dresser trois phases conceptuelles synthétisant les dernières quinze années de recherche en BM. Ce travail justifiera le choix de l'approche théorique RCOV (Demil et Lecocq, 2010) en vue de son opérationnalisation.

Sur le plan empirique, cette recherche déploie une méthodologie qualitative à travers l'étude de trois cas de SSSL se caractérisant par des stratégies distinctes. Trois BM différents ont ainsi été identifiés et discutés (BM axé sur le capital humain, BM axé sur les services associés et BM axé sur le marketing). Dans une logique davantage dynamique, nous proposons en conséquence une grille d'analyse permettant aux SSSL d'anticiper l'évolution de leur stratégie grâce aux réajustements à opérer au niveau de leur BM.

En termes d'implications managériales, cette contribution offre aux dirigeants une meilleure compréhension de l'articulation des différentes composantes d'un BM hybride mais aussi une meilleure visibilité des manœuvres stratégiques nécessaires en vue d'une adaptation aux exigences du marché.

Mots-clés: hybride, RCOV, open source, SSSL, Business Model

INTRODUCTION

Au sein de la communauté scientifique, l'utilisation du BM en tant que concept explicatif semble intéresser de plus en plus les chercheurs en management. Sa mobilisation est souvent justifiée par son adaptabilité aux contextes changeants et aux recherches se rapportant au champ entrepreneurial. Ceci est visible à travers les différentes typologies de BM (Timmers, 1998 ; Lisein *et al.*, 2009) disponibles dans la littérature exprimant ainsi cette volonté d'adopter un concept intégratif applicable à plusieurs questions de recherche. Cela vient du fait que la stratégie d'une entreprise est exprimée au niveau de ses composantes d'affaires qui représentent, à la fois, un ensemble de choix de ressources et de compétences mais aussi la manière dont ces inputs serviront à générer une valeur et la partager avec les différentes parties prenantes (Quagliana, 2013 ; Moyon et Lecocq, 2013).

En partant d'une revue de littérature axée sur l'évolution du concept de BM, cette contribution propose de traiter la question liée à l'articulation des modèles d'affaires propres à des organisations ayant des stratégies hybrides. Ainsi, la question traitée dans cette contribution cherche à comprendre comment des entreprises alliant activités marchandes et non marchandes arrivent à évoluer dans leur champ organisationnel grâce à une articulation optimale de leurs composantes d'affaires. Pour ce faire, Nous étudions le secteur de l'open source comme un champ hybride associant des organisations à but non lucratif et des acteurs économiques (Muselli et Tywoniak, 2012) développant tous les deux des logiciels libres.

Nous tenons à préciser que, par opposition aux logiciels propriétaires, un logiciel libre doit être distribué avec son code source permettant ainsi son utilisation, sa copie, son amélioration, sa modification et sa distribution élargie. Ce sont les communautés de bénévoles qui sont à l'origine de ce type de logiciels avant l'intrusion, en début des années 2000, des sociétés de services dans ce secteur.

Cette coexistence de deux sphères opposées semble a priori de nature à créer les conditions d'une complexité stratégique et un défi pour les entreprises en termes de positionnement au sein du marché des logiciels. Ceci vient du fait que ce dernier (Westenholz, 2011) intègre souvent un ensemble de croyances partagées, de standards et de règles communes (North, 2005).

Il s'agit de ce fait d'analyser les BM des SSSL se distinguant par une activité marchande et une implication sociale dans les communautés de l'open source relevant d'une vision non marchande de la société (Dauphin, 2008).

Ainsi, la présente contribution se fixe un objectif double. Sur un plan théorique, nous nous inscrivons dans une logique cumulative, dès lors que nous tentons de dresser l'évolution

conceptuelle du concept de BM sur les quinze dernières années. Ce travail justifiera le choix de l'approche théorique RCOV en vue de son opérationnalisation. La visée explicative de cette approche nous permettra de restituer la réalité des SSLL et ce, en analysant les choix stratégiques qu'elles opèrent au niveau de leurs composantes d'affaires.

Sur le plan managérial, cette recherche offre aux dirigeants une meilleure compréhension de l'articulation de différentes composantes d'un BM mais aussi une meilleure visibilité des ajustements nécessaires à opérer sur leur BM afin de s'adapter aux exigences du marché.

Du point de vue de son agencement, cet article est scindé en trois grandes sections. Dans une première section, nous réaliserons une revue de littérature du concept de BM où nous dressons, d'abord, une synthèse de son évolution conceptuelle pour retenir, ensuite, la modélisation RCOV comme approche privilégiée dans ce papier. Nous comparons cette dernière et ainsi, nous justifions ce choix de modèle.

Dans une deuxième section, nous formulerons notre problématique, nous décrirons la méthodologie qualitative retenue et nous expliquerons le choix des trois SSLL retenues pour l'étude. Dans une dernière section, nous présenterons les résultats de cette recherche. Dans ce cadre nous dressons trois BM propres aux entreprises retenues et nous analysons l'articulation de leurs composantes d'affaires. Une grille d'analyse sera proposée aux dirigeants désirant anticiper le changement de leur positionnement et ses implications en termes de BM.

1. UN REGARD CROISE SUR L'EVOLUTION CONCEPTUELLE DU BM

Dans cette première section, nous revenons sur l'évolution théorique de la notion de BM afin de mieux éclaircir notre positionnement vis-à-vis des différentes définitions et conceptions avancées depuis une quinzaine d'années. Au travers d'une étude documentaire menée sur la période 1998-2013 marquée par une information pléthorique et la variété des supports (**Waller et Masse, 1999**), nous verrons dans un premier temps que trois phases conceptuelles ont été décelées : de 1998 à 2003, de 2004 à 2008 et de 2009 à 2013. Cette évolution marque une complémentarité des différentes recherches académiques traitant du BM **(1.1)**. Dans un deuxième temps, nous nous focaliserons tout particulièrement sur la dernière phase (de 2009 à 2013) afin de présenter la conception de BM par composantes, privilégiée dans cette recherche **(1.2)**. Dans un dernier temps, nous justifions le choix de l'approche RCOV pour opérationnaliser les BM des entités retenues pour l'étude **(1.3)**.

1.1. UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE DE [1998 A 2013] : UNE ANALYSE DOCUMENTAIRE

Sans prétendre être exhaustif, notre objectif a été de valoriser une logique d'accumulation des connaissances autour de la notion de BM de 1998 à 2013 et d'analyser l'évolution théorique du concept sur cette période. Dans ce cadre, nous avons traité les différentes approches de manière chronologique. Le choix des références recensées dans le tableau ci-dessous est fondé sur deux critères : le premier étant celui de la récurrence dans la littérature académique, et le second étant relatif à leur pertinence en terme de renouvellement conceptuel.

Par un codage lexical, nous avons identifié les termes clés employés par chaque auteur concernant le BM. Trois phases conceptuelles ont ainsi émergé avec pour chacune, une approche commune du BM.

Nous présentons dans le tableau ci-après, une synthèse de notre étude.

Tableau n°1 : Synthèse de l'évolution théorique de la notion de Business Model

Rôle du BM	Définition représentative
<p>1^{ère} phase : De 1998 à 2003 <i>Une description d'un réseau de flux</i></p>	<p>Le BM est une <i>description simplifiée</i> de relations d'affaires complexes liant des parties prenantes au sein d'un <i>réseau</i> contenant des <i>flux de produits, de services et d'informations</i> permettant de <i>générer des revenus durables</i>.</p> <p>Timmers (1998) ; Applegate (2000) ; Linder et Cantrell (2000) ; Weill et Vitale (2001) ; Amit et Zott (2001) ; Peterovic et al. (2001) ; Hawkins (2001) ; Rappa (2001) ; Stähler (2002) ; Magretta (2002) ; Morris (2003) ;</p>
<p>2^{ème} phase : De 2004 à 2008 <i>Un instrument de compréhension d'une affaire</i></p>	<p>Le BM offre une <i>vision agrégée</i> dans la <i>réflexion</i> se rapportant à un <i>projet de création</i> et aux <i>choix stratégiques, aux sources de revenus et aux structures de coûts</i> dans le but de trouver un accord entre les <i>différentes parties prenantes</i> sur la <i>chaîne de valeur</i></p> <p>Osterwalder et Pigneur (2003) ; Warnier et al. (2004) ; Shafer et al. (2005) ; Osterwalder et al. (2005) ; Lehmann-Ortega (2008) ; Jouison et Verstraete (2008)</p>
<p>3^{ème} phase : De 2009 à 2013 <i>Une articulation optimale de différentes composantes</i></p>	<p>Le BM est une <i>dynamique</i> créée par <i>l'interaction</i> de différentes <i>composantes</i>. L'articulation entre les composantes est devenue l'<i>élément-clé</i> pour <i>s'adapter aux changements de l'environnement</i> ou pour <i>concrétiser un projet de création</i>.</p> <p>Demil et Lecocq (2010) ; Verstraete et Jouison-Laffitte (2010) ; Zott et al. (2011) ; Osterwalder et Pigneur (2010) ; Osterwalder et Pigneur (2013)</p>

La première perspective perçoit le BM comme une description d'un système d'affaires ayant pour but la création de la valeur (Peterovic et al., 2001), la description de la structure des

coûts et des revenus (Hawkins, 2001) et une façon de générer des revenus durables en spécifiant les rôles des parties prenantes dans la chaîne de valeur (Rappa, 2001). Ces premiers travaux ont servi de base pour arriver à une vision plus pratique du BM (deuxième phase).

Deux éléments majeurs caractérisent cette deuxième phase. D'une part, plusieurs chercheurs, notamment francophones, se sont penchés sur le rôle du BM pour une entreprise dans la maîtrise de ses avantages concurrentiels (Warnier *et al.*, 2004). D'autre part, le champ entrepreneurial s'est interrogé sur la capacité du BM à faire adhérer les différentes parties prenantes autour d'un projet de création (Jouison et Verstraete, 2008).

En plus de sa première fonction descriptive et de son rôle de présenter les choix qui s'offrent à des dirigeants désirant concrétiser leurs aspirations stratégiques, le BM est rentré, désormais, dans une troisième phase plus pragmatique qui met en avant l'opérationnalité du BM. Une grande variété de travaux est amorcée comprenant diverses définitions du BM se différenciant, souvent, par le nombre, la nature et l'articulation des composantes qui le constituent (Demil et Lecocq, 2010 ; Verstraete et Jouison-Laffitte, 2010).

Il apparaît ainsi que cette logique cumulative des différentes approches théoriques a favorisé l'établissement de conceptualisations plus en phase avec les préoccupations des dirigeants, à savoir comment créer une affaire et comment la développer compte tenu de la rareté des ressources et de l'instabilité de l'environnement pour s'adapter en permanence et favoriser son potentiel d'innovation (Chesbrough, 2010). Le défi de cette dernière phase est d'identifier de manière optimale les composantes et les interrelations qui peuvent exister entre chacune d'elles.

Ce point sera traité dans la sous-section suivante consacrée à cette conceptualisation en composantes.

1.2. AVANTAGES DES APPROCHES PAR COMPOSANTES : QUEL MODELE THEORIQUE RETENIR ?

Généralement, les conceptions du BM développées entre 2009 et 2013 représentent des composantes interconnectées au sein d'un système d'affaires et sur lesquelles les dirigeants agissent en permanence afin d'atteindre une adéquation entre le profit escompté et la valeur proposée.

Au sein des communautés professionnelles et académiques, quelques approches ont connu plus de succès que d'autres. Nous pouvons citer à titre d'exemple le *BM Canvas* de Osterwalder et Pigneur (2010) qui est aujourd'hui une des conceptions les plus enseignées aux jeunes entrepreneurs des écoles de commerce et des universités mais également celle

recommandée par les organismes français d'accompagnement à la création comme l'Agence Pour la Création d'Entreprises (APCE).

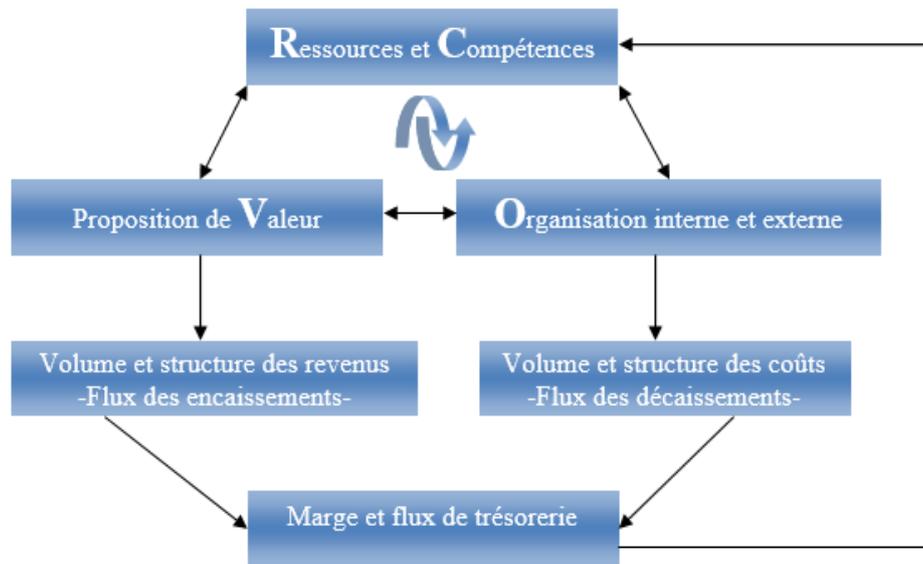
Selon nous, ceci est dû à la capacité de ce modèle d'être dessiné, rassemblé et représenté. Cette aptitude pédagogique n'est pas propre à ce modèle mais elle est également présente dans des approches françaises, dont les plus célèbres sont celle de **Demil et Lecocq (2010)**, baptisée RCOV et celle de **Verstraete et Jouison-Laffitte (2010)**, portant le nom de GRP. Les conceptions avancées par ces derniers auteurs ont le mérite d'être à la fois, simples, claires, et dynamiques.

Dans le cadre de cette sous-section, nous présentons, d'abord, ces deux derniers modèles pour pouvoir ensuite justifier le choix du modèle RCOV comme approche privilégiée dans cet article (1.3). Ainsi, nous commencerons pour chacune d'entre elles par exposer leurs fondements théoriques afin de mieux s'attarder sur l'explicitation de leurs composantes d'affaires.

Demil et Lecocq (2010) ont développé le modèle RCOV en se fondant sur une approche par les ressources issue des travaux de **Penrose (1959)**. Ce cadre conceptuel est basé sur l'interaction d'éléments constitutifs distincts: d'un côté se situent les ressources, principalement physiques (usines, équipements...) et humaines (force de production, personnel administratif ...) qui jouent un rôle essentiel. L'intérêt tient dans la façon dont elles sont utilisées et dont elles « rendent service » à l'organisation. D'un autre côté, la mobilisation finale des ressources va dépendre de la capacité des managers à créer de la valeur à partir de leur utilisation, et de leur capacité à créer des combinaisons plus ou moins innovantes.

De ce fait, les ressources accumulées tout au long de l'histoire de l'entreprise vont interagir continuellement les unes avec les autres ainsi qu'avec les autres éléments constitutifs de l'entreprise, ce qui produira et déterminera des ensembles spécifiques qui différencieront l'entreprise de ses concurrentes. Le modèle RCOV (Ressources/Compétences, Organisation interne et externe et proposition de Valeur) se présente comme ci-après :

Figure n°1 : Le modèle RCOV : un artefact pour représenter et analyser son Business Model (d'après Demil & Lecocq, 2010)



Les ressources et compétences contrôlées par l'entreprise sont transformées en une proposition de valeur pour ses clients grâce une organisation optimisée entre les tâches internalisées et celles sous-traitées. Le BM représente ainsi un choix stratégique destiné à optimiser les revenus.

Le choix opéré par les entreprises sur les dimensions du modèle entraine un déséquilibre au niveau de ses composantes (Roux, 2011) et détermine ainsi la structure des revenus et la structure des charges de chaque entreprise Voici un tableau récapitulatif des composantes du modèle RCOV :

Tableau n°2 : Les composantes du modèle RCOV

MODELE RCOV	
COMPOSANTE N° 1 : ressources et compétences	Les ressources sont logistiques, commerciales et productives. Les compétences sont liées à l'expertise et au savoir-faire dans l'utilisation des ressources.
COMPOSANTE N°2 : organisation interne et externe de l'entreprise	C'est l'offre de produits ou services proposée en adéquation avec la cible visée en fonction des aspirations stratégiques du dirigeant.
COMPOSANTE N°3 : proposition de valeur	L'organisation de l'activité est conservée en interne ou pour partie sous traitée auprès de partenaires extérieurs.

Cette démarche aboutit à la marge de l'entreprise qui indique si le BM retenu (combinaison des trois dimensions) est profitable et donc soutenable. Si tel n'est pas le cas, un réajustement au niveau des composantes peut s'effectuer.

De leur côté, **Verstraete et Jouison-Laffitte (2010)** ont élaboré, dans le champ entrepreneurial, le modèle GRP qui repose essentiellement sur la théorie des conventions. Ils définissent le BM comme une convention entre les parties prenantes, convention qui permet de donner du sens au projet de création par l'exercice de modélisation. Le BM est ainsi la « *façon dont l'entreprise rend les affaires intelligibles à ses différentes parties prenantes* » (p.6).

Par ailleurs, la théorie des conventions permet d'avoir une vision évolutive du BM. En effet, « *les conventions sont des construits stables mais pas statiques (...) les conventions évoluent, se modifient et parfois disparaissent* » (**Gomez et Jones, 2000, p.701**). Cette dimension permet au créateur de faire évoluer son BM pour concilier l'ensemble des intérêts des parties prenantes et faire avancer son projet.

La théorie des conventions permet ainsi d'insérer le BM du projet de création au sein de son environnement constitué lui-même d'autres conventions bien distinctes : convention du plan d'affaires ou *Business plan* qui oblige le créateur à « *formaliser son projet*» (**Jouison et Verstraete, 2008, p.180**), convention du secteur d'activité, et enfin convention des détenteurs de ressources sollicités (les capitaux-risqueurs par exemple). Le BM est ainsi une convention s'encadrant dans d'autres registres conventionnels dont le porteur de projet doit tenir compte (**ibid, p.181**).

Le modèle GRP est ainsi un artefact construit autour du concept de valeur que les auteurs analysent sous trois angles : la génération de la valeur, sa rémunération puis son partage entre les différentes parties prenantes.

Figure n°2 : Le modèle GRP (d'après Verstraete et Jouison-Laffitte, 2010)



Après une première phase exploratoire (Jouison et Verstraete, 2008), une modélisation du BM émerge (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2010) déployant trois grands axes: la génération (G), la rémunération (R) et le partage (P) de la valeur décrits ci-après:

Tableau n°3 : Les composantes du modèle GRP

MODELE GRP	
COMPOSANTE N°1 : génération de la valeur	Le porteur de projet explicite ce qu'il va commercialiser, sa cible, et comment il va créer un avantage concurrentiel pour générer de la valeur.
COMPOSANTE N°2 : rémunération de la valeur	Le porteur de projet doit identifier les sources de revenus, quantifier ces revenus et déterminer comment l'entreprise va gagner de l'argent.
COMPOSANTE N°3 : partage de la valeur	La valeur est partagée en fonction de l'écosystème, des conventions liées au contexte de création et au secteur d'activité, et le partage est optimisé pour chaque partie prenante.

En somme, l'émergence de BM à visée pragmatique, GRP et RCOV, montre que la diversité des approches va permettre aux managers de trouver le modèle le plus adapté à leur contexte d'affaires, que ce soit la création ou le développement de leur entreprise. Toutefois, l'utilisation de l'un ou l'autre des modèles, ou même du modèle *BM Canvas* (Osterwalder et Pigneur, 2010) ne constitue pas une fin en soi ; l'entreprise ou le porteur de projet doit continuellement faire évoluer son BM vers des modèles plus innovants afin d'anticiper les changements et de générer en permanence de la valeur (Chesbrough, 2010). Au-delà de la dynamique des modèles déclinés par composantes, c'est donc une approche dynamique de la modélisation en tant que telle qu'il faut projeter dans le temps. L'utilisation d'un modèle ne fait donc que répondre à une problématique ponctuelle. Cette dernière réflexion nous amène à la sous-section suivante où nous justifions la mobilisation de l'approche RCOV dans cette recherche.

1.3. CHOIX DE LA MODELISATION RETENUE : L'APPROCHE RCOV

Si nous comparons brièvement les deux approches RCOV et GRP, nous pouvons remarquer qu'elles se rejoignent bien sur les objectifs mais se différencient, a priori, sur les champs d'application. Quelle serait alors l'approche la plus judicieuse en fonction des spécificités de mon projet ou de mon entreprise ? Voici une question qui nous amène à synthétiser, dans le

tableau ci-après, un certain nombre de points de convergences et de divergences entre ces deux approches.

Tableau n°4 : Une synthèse des approches théoriques RCOV et GRP

MODELES	RCOV	GRP
<p><u>points de divergence :</u></p> <p>Approches théoriques Positionnement stratégique Contexte d'application privilégié</p>	<p>-Théorie des ressources -Déclinaison opérationnelle de la stratégie -Organisations existantes</p>	<p>-Théorie des conventions -Modèle en amont de la stratégie -Projets de création</p>
<p><u>points de convergence :</u></p> <p>Le concept central de valeur Une construction par composantes L'équilibre idéal entre les différentes composantes</p>	<p>-RCOV et GRP sont développés pour créer et partager la valeur -RCOV et GRP sont construits autour d'un triptyque de composantes -RCOV et GRP sont pérennes lorsqu'un équilibre optimal est créé entre les différentes composantes</p>	

Malgré les quelques points de divergence relatifs à des schémas de construction spécifiques, les modèles RCOV et GRP restent similaires dans leur logique de créer et proposer de la valeur. Toutefois, nous pensons que le modèle RCOV semble être le plus en phase avec les déterminants du champ d'application de cette recherche. En effet, le secteur de l'open source se démarque essentiellement par une évolution rapide des exigences du marché (Coris, 2006) et dépendant en permanence des valeurs sociales faisant le succès de ce modèle alternatif (Dauphin, 2008). En somme, l'approche RCOV s'avère l'outil le plus adapté aux contextes évolutifs comme celui de l'open source où activités marchandes et non marchandes sont liées. De plus, le secteur de l'open source dépend fondamentalement de l'expertise et des compétences nécessaires au développement des solutions libres, principales composantes du modèle RCOV.

2. PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS DE LA RECHERCHE ET METHODOLOGIE RETENUE

L'opérationnalisation du modèle RCOV que nous ambitionnons de réaliser dans cette recherche dépasse une simple description des stratégies des organisations. En effet, nous souhaitons offrir une vision, à la fois, instantanée (identification du contenu des composantes d'affaires) mais aussi dynamique (articulation de ces composantes) permettant non seulement

de comprendre mais aussi d'anticiper les différentes manœuvres stratégiques opérables au niveau des BM des entités étudiées. Chercher à comprendre l'interconnexion entre ces différentes composantes d'affaires passe inéluctablement par une interrogation double : la première portera sur le contenu alors que la deuxième portera sur le processus d'évolution des BM propres à ce secteur.

Pour mieux éclaircir notre méthodologie, nous articulons nos propos autour de quatre points. Dans un premier temps, nous énoncerons la question traitée ainsi que les objectifs qui en découlent (2.1). Dans un deuxième temps, nous présenterons et nous justifierons le choix des SSSL comme étant les structures hybrides appropriées pour cette étude. Nous verrons dans ce cadre la procédure de choix de ce type d'entreprises interrogées ainsi qu'une brève présentation de leur stratégie d'hybridation (2.2). Dans un troisième temps, nous présenterons le processus de sélection des trois cas étudiés (2.3). Dans un dernier temps, nous dévoilerons le guide d'entretiens élaboré pour notre méthodologie qualitative (2.4).

2.1. QUESTION TRAITÉE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Considérer le BM comme un levier stratégique permettant aux entreprises de concrétiser un positionnement donné au sein de leur secteur suppose l'étude des choix opérés par ces entités au niveau de leurs composantes d'affaires (Demil et Lecocq, 2010). En s'appuyant sur le secteur de l'open source comme un champ historiquement hybride (Coris, 2006), la question traitée ici cherche à comprendre la façon dont des sociétés appartenant à un même secteur et ayant des visions stratégiques différentes, voire opposées, articulent leurs BM. Cette question est d'autant plus cruciale dès lors que le secteur visé par la présente recherche rassemble des entreprises poursuivant des stratégies d'hybridation s'intercalant entre logique marchande et non marchande. De la même façon, nous cherchons à comprendre comment ces entreprises agissent sur leurs composantes de BM afin de faire évoluer leur positionnement stratégique au sein de ce secteur.

Par conséquent, les résultats attendus d'une telle démarche seront articulés autour de deux objectifs. Premièrement, nous souhaitons, à travers la diversité stratégique présente au sein de ce secteur, reconstruire des BM opérationnalisant des positionnements hybrides grâce à des manœuvres stratégiques que nous nous engageons à dévoiler. Il s'agit donc de comprendre les liens entre un positionnement stratégique donné et les moyens mis en place par ces entreprises afin de le maintenir. Deuxièmement, nous envisageons d'offrir une lecture dynamique de ces BM en proposant une grille d'analyse permettant d'anticiper les changements à opérer par les dirigeants afin de faire évoluer leur BM. Nous signifions par ceci les réajustements

nécessaires au niveau du BM afin d'anticiper un changement de positionnement au sein du secteur de l'open source.

2.2. POURQUOI ETUDIER LES SSSL ?

Notre ambition d'étudier des organisations hybrides au sein du secteur de l'open source, nous a amené à recenser l'ensemble des acteurs de ce champ afin d'en retenir les structures les plus appropriées à notre problématique. En effet, tout chercheur doit s'assurer que les cas sélectionnés permettent de bien observer ce qu'il cherche à démontrer (Yin, 1990). En ce sens, la particularité du projet de recherche traité demeure le principal critère de sélection des organisations à interroger (Hlady-Rispal, 2002, p.66).

Or, il existe au sein de ce secteur plusieurs types de sociétés de services pour qui le développement et la commercialisation des logiciels libres représente leur principale activité, nous pouvons citer à titre d'exemple, les éditeurs de solutions open source, les SSSL, les SSII (sociétés de services en ingénierie informatique), etc. Dès lors, cette diversité exige de nous un examen approfondi de leurs spécificités afin de pouvoir retenir les structures incarnant le plus des stratégies d'hybridation et donc les plus en cohérence avec les objectifs annoncés.

Grâce à un choix raisonné (Royer et Zarlowski, 1999) notre choix s'est trouvé réduit à un type bien particulier d'entreprises que sont les SSSL, principaux acteurs soumis aux doubles exigences marchandes et non marchandes. Ces entreprises, développant principalement des solutions open source, associent à leurs produits logiciels différentes gammes de services.

Devenues incontournables, les SSSL se sont spécialisées dans les prestations open source en légitimant leur positionnement par la nécessité d'une interface (entre clients et communautés de bénévoles) rendant les codes sources bruts développés gracieusement accessibles à une clientèle non experte. De surcroît, les SSSL combinent plusieurs modules ouverts (codes sources délivrés avec le logiciel) afin de satisfaire au mieux les besoins de leurs clients.

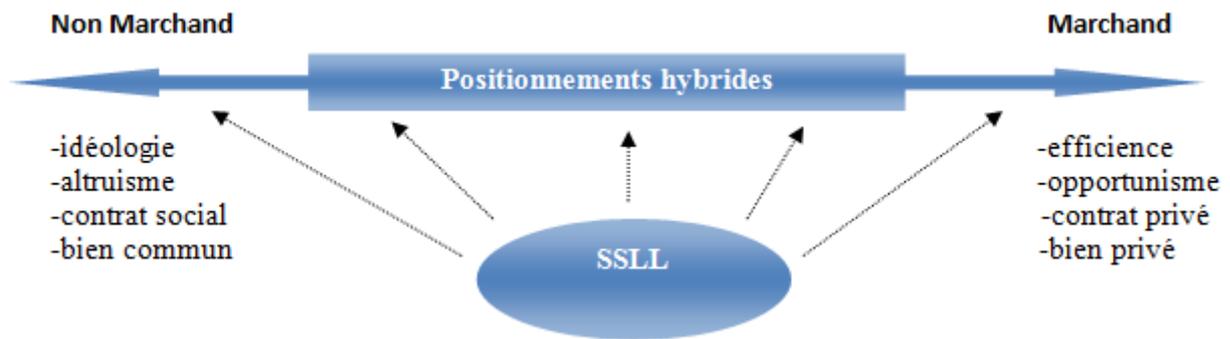
Garantir ce rôle d'intermédiaire entre les communautés de l'open source (sphère non marchande) et les clients (sphère marchande) implique pour les SSSL de disposer de diverses compétences commerciales mais aussi de s'investir dans le monde non marchand.

D'un point de vue stratégique, les SSSL s'appuient sur des licences hybrides¹ comme levier juridique permettant de relever un double défi : d'un côté, l'adoption et le respect des règles idéologiques initiées par les communautés de bénévoles, et de l'autre côté, la recherche d'une pérennité économique par la captation et la création de valeur à partir de solutions open source (Muselli, 2008).

¹ Ces licences combinent, à la fois, des clauses empruntées aux licences open sources et propriétaires.

Comme le montre le graphique ci-après, plusieurs positionnements demeurent possibles et dépendent du degré d'implication des SSLL dans chacune de ces deux orientations marchande et non marchande.

Figure n°3 : Les positionnements hybrides des SSLL entre le marchand et le non marchand



Cette hybridation représente un défi économique dans la mesure où elle remet en cause l'hypothèse traditionnelle postulant que les droits de propriété des biens est une condition nécessaire pour une exploitation marchande Teece (1986). Les licences jouent à cet effet le rôle d'outils stratégiques à travers la gestion des droits de propriété intellectuelle. Les clauses fixées par les licences informatiques déterminent le régime d'appropriabilité et les modalités de création de valeur. Enfin, ces éléments réunis constituent les spécificités de ce secteur, champ d'application de cette recherche.

2.3. PROCESSUS DE SELECTION DES CAS A ETUDIER

Afin de répondre aux défis relevés par cette recherche, nous avons opté pour une méthodologie qualitative centrée sur l'étude de trois cas de SSLL ayant des positionnements stratégiques contrastés.

Cette méthodologie peut avoir plusieurs objectifs qui diffèrent selon son utilisation (à finalité exploratoire, comme une stratégie de recherche à part entière, ou une phase de triangulation méthodologique). Yin (1990) définit l'étude de cas comme suit : « Une étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées. » (p.17). À travers cette définition nous pouvons retenir la finalité de notre démarche puisque nous entendons mettre en lumière une dynamique stratégique au sein d'un contexte bien particulier, le secteur de l'open source marqué par la prégnance d'une stratégie d'hybridation (Dauphin, 2008). Cette prédominance de paradigme au sein duquel différentes logiques restes plausibles a été explorée dans des travaux récents dont Sabatier et al. (2012) fait partie.

Toutefois, mettre en exergue une vision contrastée des stratégies poursuivies par les SSSL suppose l'étude d'entreprises ayant elles-mêmes des positionnements stratégiques distincts. Par conséquent, le choix des cas à étudier doit être fondé sur des critères bien précis découlant d'un processus sélectif.

Pour ce faire, nous nous sommes fondés sur nos recherches antérieures (Lisein *et al.*, 2009 ; Mouakhar et Tellier, 2013) ayant permis, en mobilisant quatre variables² propres au secteur de l'open source, de distinguer trois stratégies plausibles au sein de ce secteur (deux d'entre elles représentent des stratégies d'hybridation alors que la troisième se rapproche plus d'une stratégie purement marchande).

Cette étape préalable a été soutenue par une classification de 71 SSSL francophones³, permettant d'identifier trois classes d'entreprises distinctes du point de vue de leur positionnement stratégique. Au sein de chacune de ces classes, les SSSL ont des visions relativement semblables de ce qu'est l'open source et un positionnement stratégique similaire au sein de ce secteur.

Dans un souci de représentativité, nous avons choisi d'étudier, dans la présente recherche, les entreprises qui occupent la position centrale au sein de leur classe. Les SSSL retenues pour la présente étude de cas ont la distance la plus proche du centre de leur classe respective. Comme le montre le tableau ci-après, cette procédure de choix a été possible grâce à l'outil statistique (SPSS).

Tableau n°5 : Distance des centres de classes

Appartenance à la classe			
Numéro de l'observation	Nom de l'entreprise	Classe	Distance
3	GORFOU	2	,265
14	PROF'OPEN	3	,718
15	JANUA	1	,735
19	SERVAS'OP	2	,309
21	EYEPEA	2	,508
34	HUM'OPEN	1	,742
41	OPEN WIDE	1	,506
48	PRESTACONCEPT	3	,704
64	ADELUX	3	,704

² Ces variables sont : le principe argumentaire, rapport à la communauté de l'open source, orientation des services associés et le régime d'appropriabilité. Pour les lecteurs souhaitant de plus amples informations sur la construction de ces variables et la taxonomie réalisée, nous les renvoyons à l'article original.

³ L'extension de l'échantillon à l'espace francophone est motivée, d'une part, par l'absence de réglementations spécifiques dans ces pays et d'autre part, par une volonté de recueillir un nombre important de réponses. Ainsi, les entreprises interrogées sont majoritairement françaises, canadiennes, belges et suisses.

Après avoir pris contact avec ces sociétés suivant un ordre de priorité logique, nous avons eu l'accord d'étudier l'entreprise **HUM'OPEN** pour la première classe, **SERVAS'OP** pour la deuxième classe et **PROF'OPEN** pour la classe 3. Ces appellations sont fictives par souci d'anonymat.

En résumé, le choix des cas à étudier ne s'est pas fait par hasard ou par opportunisme méthodologique mais répond à ce dernier critère de sélection. Il convient maintenant de présenter les thèmes retenus pour les études de cas et auxquels ces trois entreprises ont réagi lors des entretiens.

2.4. PRESENTATION DU GUIDE D'ENTRETIEN

L'étude de cas suppose que l'on utilise plusieurs techniques de collecte de données comme, par exemple, l'étude de documents, des entretiens, des observations, etc. (Giordano, 2003, p.45). De la même façon, l'étude de cas peut réunir à la fois des données qualitatives (verbatim) mais aussi des données quantitatives (chiffres d'affaires, proportions, fréquences, etc.) sans que les unes s'opposent aux autres (Dachler, 1997). Nous avons ainsi récolté des données primaires issues principalement d'entretiens et des données secondaires disponibles sur certains documents internes et sur les sites internet des entreprises interrogées.

Les entretiens menés auprès des équipes dirigeantes sont de type semi-directif. Ils avaient pour objectif de mieux comprendre l'articulation des BM des différents acteurs et de s'assurer de leur positionnement stratégique au sein de ce secteur. La durée moyenne des entretiens est de 90 minutes. Un guide d'entretien regroupant les principaux thèmes et questions a été élaboré. Ce dernier comportait quatre principales phases : introduction, centrage, approfondissement et conclusion.

Ainsi, douze thématiques ont été abordées autour des points figurant dans le tableau ci-après :

Tableau n°6 : les thèmes constituant le guide d'entretien

12 thématiques abordées en entretien
Principales raisons motivant l'implication de l'entreprise dans l'open source
Avantages économiques liés au développement des logiciels libres
Logique commerciale de l'exploitation marchande des logiciels libres
Détails de l'offre en produits et services et principaux clients
Processus commerciaux et techniques de développement des solutions
Implication de l'entreprise dans les structures sociales de l'open source
Nature des liens avec les communautés de bénévoles
Politique des services associés et financement des développements
Degré d'ouverture des solutions développées, type de licences déployées

Ressources détenues par l'entreprise : matérielles, logistiques, commerciales et, d'une manière générale, productives.
Compétences nécessaires pour l'exploitation des ressources : expertise particulière, savoir-faire, etc.
Organisation de l'activité, externalisation, partenariats, alliances, etc.

En somme, les données émanant des échanges⁴ avec les dirigeants et leur croisement (Miles et Huberman, 1994) avec les différentes données secondaires disponibles dans les documents de synthèse relatifs à l'activité de ces SSSL ont permis de récolter des informations relatives aux choix opérés au niveau de leur BM. Il s'agit donc d'un codage descriptif (Miles et Huberman, 1994). Ce protocole a été testé par une procédure de double codage (Weber, 1990).

Nous dévoilons les résultats de notre étude dans la section suivante.

3. PRESENTATION DES BM IDENTIFIES ET PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE

Dans cette troisième section, nous nous focalisons sur les résultats de l'étude menée. Ainsi, nos propos s'articuleront autour des deux objectifs annoncés dans la partie (2.1) de cette recherche. Pour ce faire, nous décrivons, d'abord, les entreprises interrogées. Nous nous attarderons sur une description de leur activité et nous dévoilerons leur stratégie (3.1). Ensuite, nous analyserons leur BM à travers la description des différentes composantes de l'approche RCOV (3.2). Enfin, nous étudierons les différentes évolutions stratégiques possibles au sein de ce secteur grâce à une grille d'analyse (3.3). Il sera ainsi expliqué, dans une approche dynamique, les différentes manœuvres stratégiques permettant à une SSSL d'anticiper le changement de son BM.

3.1. PRESENTATION DES TROIS SSSL ETUDIEES

Nous présentons dans le tableau ci-après les trois entreprises étudiées. Nous verrons ainsi des informations liées à leurs activités ainsi que leur positionnement stratégique.

⁴ Ce sont des citations (verbatim) utilisées dans la partie résultats de l'article à des fins d'illustration (en italique).

Tableau n°7 : présentation des trois cas étudiés

<p>HUM'OPEN: une stratégie hybride responsable</p>	<p>Créée en 2001, cette société compte une trentaine de personnes implantées dans sept pays à travers le monde (Amérique, Asie, Europe et Afrique). Son chiffre d'affaires dépasse les deux millions d'euros pour le dernier exercice. Son bilan est bénéficiaire depuis douze ans. Spécialisé dans l'ERP, la devise de cette société est l'innovation. Grâce à son département de R&D, cette dernière a réussi à proposer des solutions innovantes au sein du secteur de l'open source et à obtenir en 2004 la distinction du meilleur projet open source réalisé par une société. Cette dernière participe également à diverses activités de recherches, de par le profil de son dirigeant (ingénieur et docteur publiant). Cette société appartient au groupe des SSSL qui ont adopté une stratégie hybride (alternant marchand et non marchand) grâce à sa proximité des communautés des bénévoles et du monde associatif du libre. Elle se démarque par une stratégie de conciliation des exigences marchandes avec les attentes sociales des utilisateurs de l'open source.</p>
<p>SERVAS'OP: une stratégie hybride de compromis</p>	<p>Cette société a été créée il y a quinze ans. Une douzaine de personnes forme l'équipe de salariés. Le dernier chiffre d'affaires de cette SSSL dépasse légèrement les sept cent mille euros (réparti à part égale entre le secteur public et le secteur privé). La principale solution proposée par cette société est la messagerie qui représente un peu plus de 20% de son activité contre 20 % pour son système de télédistribution, les 60% restants étant alloués aux services associés. cette SSSL suit une stratégie hybride de « compromis ». Elle détient un rôle actif dans son environnement à travers ses diverses interactions avec, d'une part, les communautés de bénévoles et, d'autre part, ses concurrents. SERVAS'OP se positionner stratégiquement en tant que conciliatrice des différentes exigences marchande et non marchande grâce une stratégie de compromis. Ce positionnement au sein de ce secteur se justifie par sa proximité des communautés et des concurrents.</p>
<p>PROF'OPEN : une stratégie partiellement hybride non responsable</p>	<p>Créée durant les années 1980, cette société était anciennement une SSII. Les services proposés sont essentiellement la formation et la consultation. Le chiffre d'affaires de cette société est en croissance sur les trois derniers exercices et avoisine les 600.000 euros. Le positionnement stratégique est incohérent avec les attentes des communautés. Ainsi, le dirigeant de PROF'OPEN justifie davantage le recours aux logiciels libres à travers les avantages qui lui sont associés comme, par exemple, l'indépendance vis-à-vis des fournisseurs ou des éditeurs que par les valeurs éthiques et morales que ces solutions supposent. La motivation du positionnement stratégique de PROF'OPEN est principalement économique. Cela consiste à négliger et à ignorer les normes afin de maximiser son profit à court terme (mandat d'intervention d'une durée courte). Cette SSSL justifie l'incohérence de son activité par le manque de notoriété des logiciels libres.</p>

3.2. ARTICULATION ET DISCUSSION DES BM ASSOCIES AUX CAS ETUDIÉS

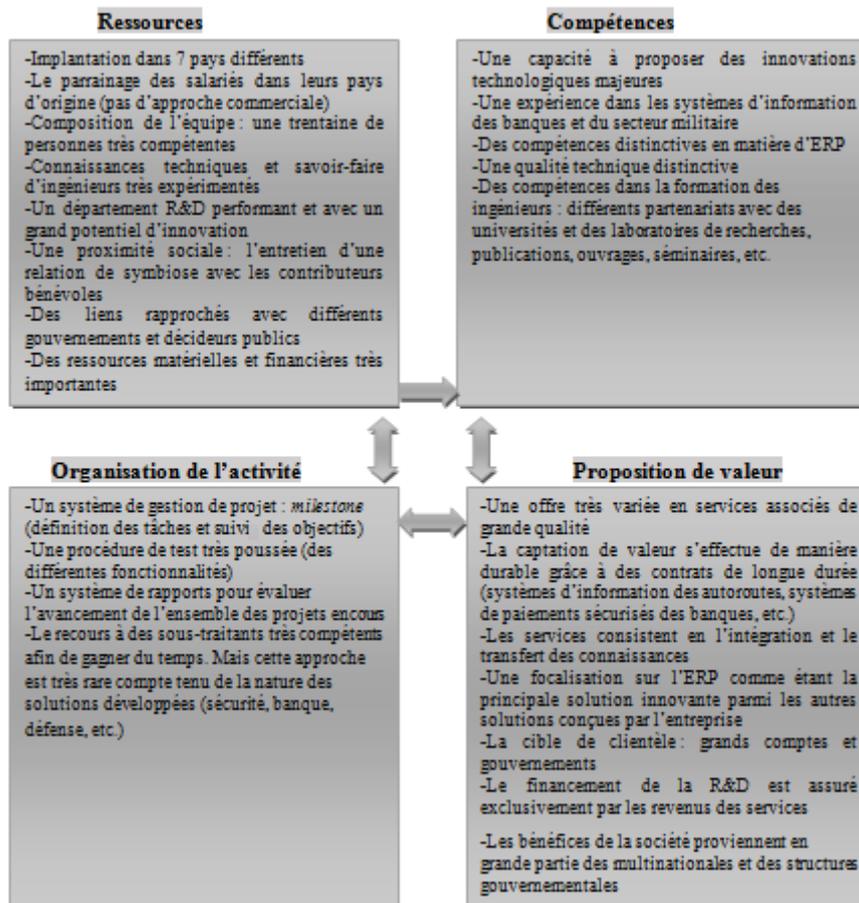
Nous reprenons, ici, les différentes données récoltées afin de présenter et d'analyser les BM identifiés et relatifs aux trois positionnements stratégiques énoncés précédemment.

3.2.1. Business Model de **HUM'OPEN** : BM axé sur le capital humain

L'analyse des données secondaires et des déclarations des dirigeants relatives à l'entreprise **HUM'OPEN** nous a permis de définir son modèle d'affaires. Nous présentons, ci-après, ses composantes selon le modèle RCOV.

Figure n°4 : Les composantes d'affaires du BM de HUM'OPEN

« BM axé sur le capital humain pour créer et innover »



D'abord, il faut savoir que le modèle d'affaires de cette société est fondé, comme le confirme bien son dirigeant, sur le savoir-faire. En effet, les ressources détenues par cette SLL sont essentiellement techniques. Le fait d'avoir embauché des ingénieurs compétents et, pour la plupart, expérimentés a permis à HUM'OPEN de se différencier des deux autres sociétés, notamment, grâce à un département R&D de très haut niveau. La pondération opérée par cette société au niveau des composantes ressources et compétences est la plus importante par rapport à celle des deux autres cas. HUM'OPEN a misé donc sur ses ressources et compétences afin de pouvoir organiser son activité en toute indépendance vis-à-vis des sous-traitants et proposer une offre diversifiée de très bonne qualité. Ainsi, les compétences acquises par les ingénieurs de cette société et leur symbiose avec les membres des communautés ont favorisé la proposition d'innovations technologiques majeures et l'acquisition d'une expertise particulière en matière d'ERP. Dès lors, l'offre axée sur le domaine de l'ERP a permis à cette SLL d'acquérir une bonne réputation auprès des grands comptes et donc une captation de valeur élevée et durable à travers des contrats de longue

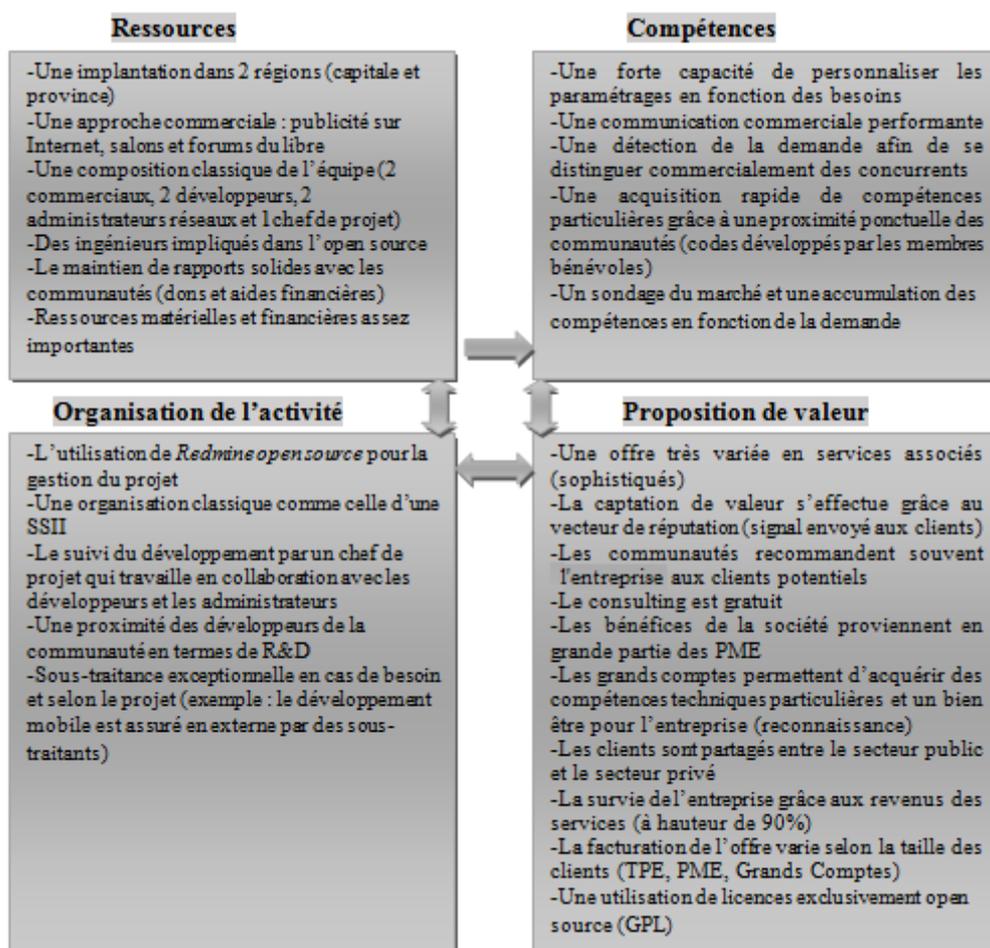
durée. D'ailleurs cette réputation d'expert est visible à travers le type de clients qui ont recours à **HUM'OPEN**. Nous pouvons ainsi dire que la robustesse de ce BM réside dans l'importance accordée aux ressources humaines et au savoir-faire de manière générale. Sans de telles ressources, les compétences seraient limitées entraînant inéluctablement une proposition de valeur limitée et une dépendance vis-à-vis des sous-traitants.

3.2.2. Business Model de **SERVAS'OP** : BM axé sur les services pour être reconnu

En adoptant la même démarche que précédemment, nous décrivons ci-dessous le contenu de chaque élément constituant le BM de cette société dont, notamment, les principales ressources et compétences, l'organisation de l'activité et la proposition de valeur. Nous rapportons les principaux éléments constitutifs du BM de **SERVAS'OP** dans le schéma ci-après.

Figure n°5 : Les composantes d'affaires du BM de **SERVAS'OP**

« BM axé sur les services associés pour être reconnu »



Le modèle d'affaires de **SERVAS'OP** est fondé, quant à lui, sur deux éléments distincts. Faisant partie de la composante ressources, ces derniers forment les deux atouts détenus par

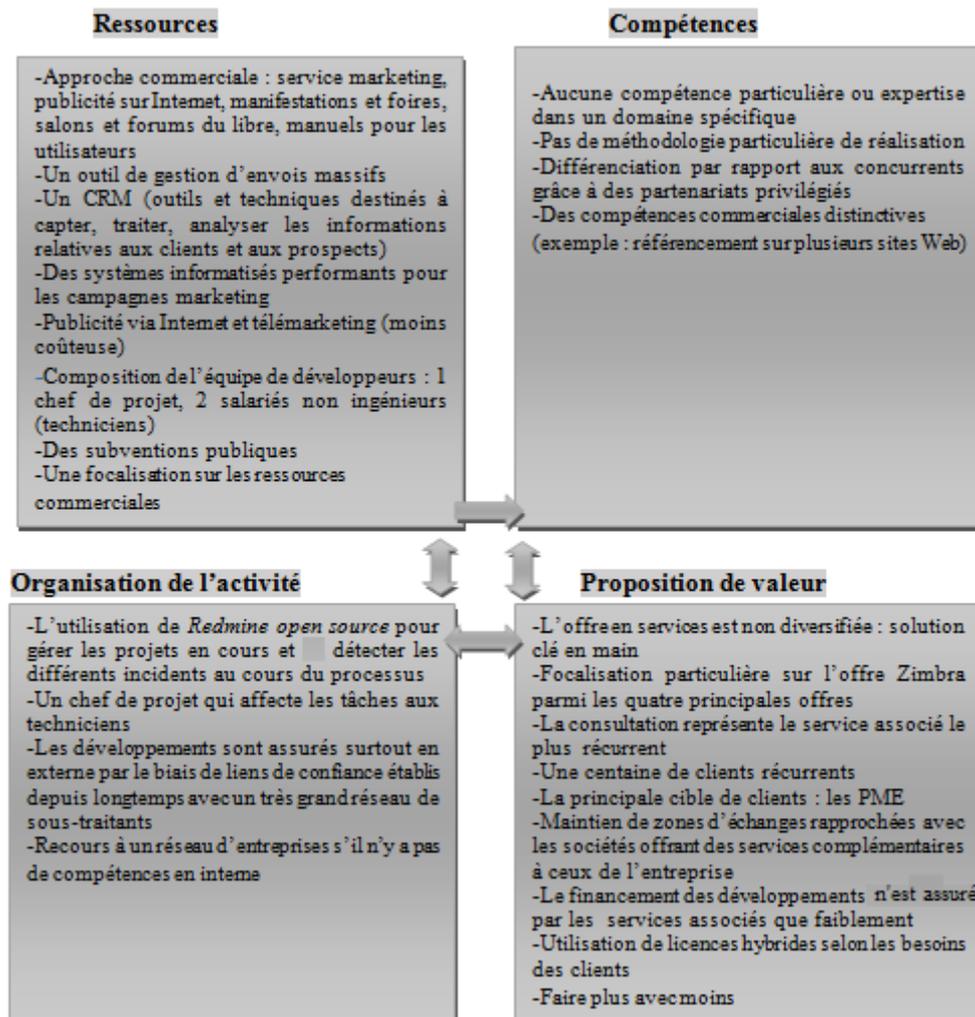
SERVAS'OP : premièrement, des ressources techniques et un savoir-faire exploitables directement des communautés. Cela n'a été possible que grâce au maintien d'une relation de symbiose avec les membres bénévoles. Deuxièmement, l'allocation de ressources financières importantes dans l'établissement d'une approche commerciale qui soit capable de booster les ventes (le nombre de développeurs étant égal à celui des commerciaux dans cette entreprise).

Le contenu de cette première composante explique en grande partie les compétences acquises par cette société, notamment sur le plan commercial qui d'ailleurs distingue cette SSSL de ses principaux concurrents. Bien évidemment, la proximité des salariés de **SERVAS'OP** avec des membres bénévoles a permis d'acquérir des compétences techniques poussées, en particulier, dans le paramétrage des solutions. Par conséquent, l'activité au sein de cette société s'organise principalement en interne et le recours à la sous-traitance n'est envisagé qu'en cas d'absence de compétence au sein de l'entreprise ou difficile à trouver dans les communautés de l'open source. Nous pouvons ainsi dire que la conception des solutions est réalisée en grande partie par les contributeurs bénévoles. Cette stratégie a permis à cette SSSL de se décharger de l'activité de R&D et de se concentrer davantage sur le développement de ses services. Ce choix explique l'offre diversifiée en services de bonne qualité. Dès lors, la captation de valeur s'effectue grâce au vecteur de la réputation. En effet, **SERVAS'OP**, est souvent recommandée par les communautés de l'open source qui trouvent une multitude d'avantages dans leurs interactions avec cette société. Enfin, nous pensons que la faiblesse de ce BM réside dans sa dépendance des communautés de l'open source dans la mesure où cette SSSL n'a toujours pas pu développer ses propres compétences particulières ou une expertise dans un domaine donné.

3.2.3. Business Model de PROF'OPEN : BM axé sur le marketing pour maximiser le profit

Nous nous concentrons sur les composantes constitutives du BM de **PROF'OPEN**. Nous décrivons le contenu de ces dernières dans le schéma ci-après.

Figure n°6 : Les composantes d'affaires du BM de PROF'OPEN
« BM axé sur le marketing et les alliances pour maximiser le profit »



Le BM de cette société est radicalement différent des deux précédents. En effet, **PROF'OPEN** n'accorde que très peu de ressources financières au développement de ses compétences techniques. Ses ressources matérielles et financières sont plutôt allouées dans le perfectionnement de son dispositif commercial. Ce dernier est constitué par les différents outils de communication et de prospection commerciale. À défaut de pouvoir se différencier sur le plan technique, cette société multiplie les campagnes marketing et les publicités. Cette focalisation sur les aspects commerciaux est consolidée par les subventions qu'elle reçoit des structures publiques. Ainsi, l'organisation de l'activité est principalement déléguée à des partenaires extérieurs à cause du manque de compétence en interne. La récurrence de cette organisation a permis à cette société de tisser des liens de confiance avec un réseau étendu de sous-traitants qui représente pour **PROF'OPEN** sa principale source de compétences et d'expertise. Ceci nous conduit à la proposition de valeur qui privilégie la solution au

détriment des services associés. L'offre Zimbra constitue, par exemple, la solution clé pour cette entreprise. Toutefois, les services associés à cette dernière se résument uniquement à de la consultation. Avec une telle organisation et une offre non diversifiée en services, **PROF'OPEN** ne vise que les PME qui représentent d'ailleurs sa principale cible.

Nous pensons que ce BM est non durable à cause de deux éléments : d'abord, à cause du manque de ressources et de l'absence de compétences techniques en interne, ensuite, à cause de la dépendance de cette société vis-à-vis des subventions publiques et des sous-traitants. En somme, la survie de cette entreprise est assurée grâce au maintien de zones d'échanges avec les sociétés concurrentes et l'utilisation de licences hybrides pour des solutions commercialisées comme étant open source pures.

3.3. MANŒUVRES STRATEGIQUES POSSIBLES : PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE

Nous venons de montrer que la diversité stratégique des SSL est bien visible à travers ces trois BM distincts. Le contenu des composantes d'affaires varie pour ces trois cas en fonction de leur positionnement dans ce secteur. Nous adoptons ici l'optique transformationnelle du modèle RCOV afin d'en déduire les implications managériales des différents BM.

Nous proposons ainsi une grille se prêtant à deux lectures. Dans son interprétation statique cette grille offre aux dirigeants souhaitant intégrer le secteur de l'open source, une vue d'ensemble des différentes stratégies possibles et l'articulation des BM qui lui sont associés. Dans sa logique dynamique, cette grille permet aux dirigeants déjà présents et souhaitant changer de positionnement stratégique, de connaître les ajustements qu'il faut opérer au niveau de leurs composantes d'affaires.

Nous présentons ci-dessous cette grille avant de mettre l'accent sur son contenu.

Tableau n°8 : Grille des évolutions possibles et leurs conséquences sur les BM

	BM axé sur le capital humain	BM axé sur les services associés	BM axé sur le marketing
BM axé sur le capital humain	R : savoir-faire, expérience, R&D	R : accorder plus d'attention aux aspects commerciaux et allouer moins de ressources dans l'acquisition des connaissances qui seront garanties par les communautés	R : chercher les ressources dans des partenariats avec les pouvoirs publics et développer un département marketing
	C : techniques, innovation, formation, expertise particulière	C : développer des compétences en prospection commerciale	C : accorder moins de ressources à la R&D au profit d'actions marketing et commerciales
	O : en interne, procédure de test très poussée	O : compter plus sur les compétences disponibles dans les communautés et	O : établir des liens solides avec des réseaux de sous-traitants permettant de réduire

	V : services variés, grands comptes et multinationales	chez les sous-traitants	les coûts de développement en interne
		V : viser les PME qui ont souvent besoin d'un suivi en matière de services	V : accorder plus d'importance à la solution qu'aux services associés et garantir des liens de dépendance avec les clients
BM axé sur les services associés	R : se focaliser sur les ressources en savoir-faire et connaissances en recrutant des développeurs expérimentés et autonomes	R : commerciale, rapports solides avec les communautés C : détection de la demande, acquisition rapide du savoir O : en interne, dépendance des communautés et des sous-traitants V : services très variés et de qualité, PME	R : allouer plus de ressources au marketing et faire appel au soutien du pouvoir public
	C : se concentrer sur le développement d'une expertise particulière pouvant jouer le rôle d'un produit d'appel au lieu de chercher à prospecter la demande		C : embaucher des commerciaux expérimentés et mener des campagnes marketing en permanence
	O : limiter la sous-traitance et la dépendance des travaux issus des communautés		O : externaliser l'activité pour se concentrer plus sur les aspects commerciaux
	V : étendre son ciblage commercial et chercher à atteindre les grands comptes permettant d'assurer une bonne réputation		V : se focaliser sur un ensemble de clients récurrents en leur proposant des solutions clés tout en limitant la variété des services
BM axé sur le marketing	R : limiter les dépenses en marketing et se concentrer sur le savoir-faire et les ressources techniques	R : consolider des rapports solides avec les communautés afin de disposer d'une base de ressources techniques	R : marketing, pas de savoir-faire, subventions publiques
	C : réduire le nombre de commerciaux au profit de développeurs expérimentés afin de créer une expertise particulière	C : élaborer des prospections du marché afin d'anticiper la demande et compenser le manque de compétences	C : uniquement commerciales, pas d'expertise particulière
	O : internaliser l'activité et suivre des démarches qualité performantes	O : internaliser l'activité en reprenant les travaux des communautés au lieu de sous-traiter	O : plutôt en externe, sous-traitance, dépendance des sous-traitants
	V : diversifier les services et assurer leur disponibilité afin de couvrir les besoins d'une clientèle plus large	V : diversifier l'offre en assurant une panoplie de services de bonne qualité au lieu de se concentrer uniquement sur la solution	V : services non diversifiés, arrangements commerciaux illicites, quelques clients récurrents

D'abord, il faut savoir que cette grille comporte trois principales lignes. La première est consacrée aux mouvements possibles. Au niveau des colonnes, les zones foncées représentent les BM associés aux trois comportements stratégiques identifiés. Concrètement, il s'agit des

principaux éléments constitutifs des trois modèles d'affaires précédemment présentés. Les zones en clair décrivent les ajustements à apporter sur chacune des composantes d'affaires (ressources, compétences, organisation de l'activité et proposition de valeur) en cas de changement de positionnement stratégique.

À travers ce schéma de correspondance, nous pouvons remarquer que six évolutions stratégiques sont envisageables. Peu importe la classe à laquelle appartient une SSSL, deux possibilités de changement stratégique s'offrent à elle. Dès lors, chaque dirigeant doit d'abord se situer sur cette grille et, ensuite, envisager son évolution stratégique en fonction des ajustements résumés dans ce tableau.

Afin de mieux expliquer l'utilité de cette grille, nous examinons ici la première ligne, c'est-à-dire une SSSL ayant un BM axé sur le capital humain. Conformément à notre grille, cette dernière peut faire évoluer sa stratégie soit pour se concentrer plus sur les services associés soit pour maximiser le profit à court terme.

Dans le premier cas, une SSSL doit agir en premier sur sa composante « ressources ». Ainsi, elle doit accorder plus de ressources financières à l'acquisition et au développement de ses compétences commerciales au lieu de se focaliser sur la R&D. En effet, le savoir-faire et les compétences techniques seront en grande partie assurés par les communautés de bénévoles qui l'entourent. Cela n'est pas sans conséquence sur l'organisation de son activité puisque la procédure de test des solutions développées, par exemple, sera menée par les membres bénévoles au sein des communautés. Ceci lui permettra ainsi de se concentrer davantage sur la qualité de ses services et leur diversité. Enfin, les compétences commerciales acquises de cette SSSL rendront possible une bonne prospection du marché afin de proposer des services plus adaptés aux besoins des PME, cible privilégiée dans ce cas de figure. Ce passage suppose également des changements sur un autre niveau. Cette évolution stratégique suppose néanmoins d'être actif dans le secteur et procéder à des négociations avec les différents acteurs présents.

Dans le deuxième cas, c'est-à-dire le passage d'une stratégie axée sur le capital humain à une stratégie de profit, une SSSL doit, avant tout, renoncer à ses ressources, notamment celles relatives au savoir-faire et aux connaissances en faveur du développement de compétences en marketing et en techniques de commercialisation. L'éventuel manque de revenus résultant de cette allocation de ressources peut être comblé par des partenariats avec les pouvoirs publics lui permettant de recevoir des subventions venant consolider la structure financière. Ainsi, l'entreprise n'aura plus besoin d'accumuler des expertises ou des connaissances très coûteuses puisque son activité sera organisée en externe par le biais de la sous-traitance. La

maximisation du profit sera, par conséquent, garantie à travers une concentration sur les solutions (solution clé en main) et par l'établissement d'une relation de dépendance vis-à-vis des clients grâce à des services obligatoires payants.

En somme, cette analyse s'effectue de la même manière pour tous les autres cas possibles et exige des dirigeants beaucoup d'attention puisque tout changement de comportement stratégique entraîne une nouvelle vision envers les règles idéologiques de l'open source et une nouvelle façon de gérer son activité. Enfin, nous restons convaincus que d'autres recherches mobilisant des cas plus importants numériquement pourraient identifier d'autres BM dominants et élargiraient en conséquence cette grille de lecture.

CONCLUSION

Le secteur de l'open source demeure un champ d'application approprié pour toute problématique liée aux enjeux d'une stratégie d'hybridation. Grâce à l'étude de trois cas de SSLL, nous avons réussi à déceler trois BM distincts (axé sur le capital humain, axé sur les services associés et axé sur le marketing) découlant de logiques stratégiques différentes (stratégie hybride responsable, stratégie hybride de compromis et stratégie partiellement hybride non responsable). Associer chacune de ces stratégies à un modèle d'affaires bien déterminé nous a permis, d'abord, une analyse du contenu des différentes composantes d'affaires relatives aux BM identifiés. Cela a favorisé, ensuite, une meilleure compréhension de la façon dont ces SSLL ont articulé leurs ressources et compétences et ont organisé leur activités afin de proposer une valeur et se positionner dans ce secteur. Ces premiers résultats nous ont, enfin, permis de fournir aux dirigeants souhaitant intégrer ce secteur ou à ceux pour qui une évolution de leur stratégie s'impose, les différentes manœuvres stratégiques possibles. Ainsi, la grille d'analyse proposée à cet effet répond à ce défi managérial.

Toutefois, nous sommes conscients que cette tentative n'échappera pas à quelques limites, relatives, notamment, au nombre de cas étudiés. Des travaux extensifs portant sur un échantillon plus important peuvent certainement offrir une vision plus exhaustive et tester ainsi la validité de nos résultats. De la même façon, le choix du modèle théorique RCOV relève particulièrement de la spécificité du champ étudié mais aussi des avantages intrinsèques d'une telle conceptualisation. Ainsi, nous nous demandons si nos résultats pourraient être enrichis par une opérationnalisation de ce même modèle RCOV sur un échantillon plus important.

Enfin, cette contribution peut être le point de départ pour des prolongements futurs s'intéressant à titre d'exemples aux questions suivantes: quel est le BM le plus rentable en

termes financiers ? Peut-on maintenir sur le long terme un positionnement stratégique de profiteur ? Ou encore, quelle est la légitimité d'un BM axé sur la maximisation des profits et détaché des règles fondatrices d'un secteur hybride comme celui de l'open source ?

Références

- Amit, R. et C. Zott (2001), Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22 : 6-7, 493-520.
- Applegate, L.M. (2000), E-Business Models: Making sense of the internet business landscape. in Dickson, G. and De Sanctis, G. (dir) *Information Technology and the Future Enterprise, New Models for Managers*, N.J.: Prentice-Hall, 49-101.
- Chesbrough, H. (2010), Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, *Long Range Planning*, 43, 354-363.
- Coris, M. (2006), Chronique d'une absorption par la sphère marchande : les Sociétés de Services en Logiciels Libres, *Gérer et Comprendre*, 84, 12-23.
- Dachler, H. P. (1997), Does the distinction between qualitative and quantitative methods make sense? Book review essay on Catherine Cassell and Gilian Symon (Eds.): Qualitative methods in organizational research: a practical guide, *Organization Studies*, 18 : 4, 709-724.
- Dauphin, F. (2008), Les logiciels libres : généalogie et idéologies d'un mouvement social, *Revista Logos, Comunicação e Universidade*, Ano XV, n°29, 2^{ème} semestre, 71-85.
- Demil, B. et X. Lecocq (2010), Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency, *Long Range Planning*, 43 : 2, 227-246.
- Giordano, Y. (2003), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Colombelles : EMS.
- Gomez, P.Y. et B.C. Jones (2000), Convention: an interpretation of deep structure in organization, *Organization Science*, 11: 6, 696-708.
- Hawkins, R. (2001), *The "Business Model" as a Research Problem in Electronic Commerce*, STAR (Socio-economic Trends Assessment for the digital Revolution) IST Project, Issue Report (4).
- Hlady Rispal, M. (2002), *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, Bruxelles : De Boeck.
- Jouison, E. et T. Verstraete (2008), Business Model et création d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, 181, 175-197.
- Lehmann-Ortega, L. (2008), *Business Model: from buzz word to managerial tool*, papier de recherche, version du 20 mai.
- Linder, J. et S. Cantrell (2000), *So what is a business model anyway?* Cambridge, MA: Accenture Institute for Strategic Change, March 2.
- Lisein, O., F. Pichault et J. Desmecht (2009), Les business models des sociétés de services actives dans le secteur open source, *Systèmes d'Information et Management*, 14 : 2, 7-40.

- Magretta, J. (2002), Why Business Models Matter, *Harvard Business Review*, 80 : 5, 86-92.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman (1994), *Qualitative data analysis : An expanded Sourcebook* (2nd ed), Paperback.
- Morris, L. (2003), *Business Model Warfare: The Strategy of Business Breakthroughs. InnovationLabs White Paper*, prepared & published jointly with A-CASA, récupéré le 08 janvier 2015 sur le site : <http://www.innovationlabs.com/BusModelWarfare.pdf>
- Mouakhar, K. et A. Tellier (2013), Comment concilier marchand et non-marchand : une taxonomie empirique des comportements stratégiques des SSSL, *Systèmes d'Information et Management*, 18 : 3, septembre, 5-36.
- Moyon, E. et X. Lecocq (2013, juin), *Adopting a Business Model View to Study Industry Change: The Case of the French Record Industry*, Communication présentée à la XXIIème conférence de l'AIMS, Clermont-Ferrand. En ligne <http://strategie-aims.com/>
- Muselli, L. et S. Tywoniak (2012), From nonprofit to for-profit: The case of Free / Libre / Open Source Software, in *European Group of Organization Studies, 28th colloquium*.
- Muselli, L. (2008), Le rôle des licences dans les modèles économiques des éditeurs de logiciels open source, *Revue Française de Gestion*, 1 : 181, 199-214.
- North, D. C. (2005), *Understanding The Process of Economic Change*, Princeton University Press.
- Osterwalder, A. et Y. Pigneur Y (2003), Towards strategy and information systems alignment through a business model ontology, communication présentée à la 23ème conférence de la Strategic Management Society (SMS), Baltimore.
- Osterwalder, A., Y. Pigneur et C.L. Tucci (2005), *Clarifying Business Models: Origins, present and future of the concept*, communications of the Association for Information Systems, 16 : 1, 1-25.
- Osterwalder, A. et Y. Pigneur (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New York : John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A. et Y. Pigneur (2013), Designing Business Models and Similar Strategic Objects: The Contribution of IS, *Journal of the Association for Information Systems*, 14, 237-244.
- Penrose, E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford : Basil Blackwell.
- Peterovic, O., C. Kittl et R.D. Teksten R.D. (2001), *Developing Business Models for eBusiness*, 3rd International Conference on Electronic Commerce, 31 Octobre - 4 Novembre, Vienne, Autriche.

- Quagliana, F. (2013, juin), *Le business model durable dans l'industrie du textile habillement*, communication présentée à la XXIIème conférence de l'AIMS, Clermont-Ferrand. En ligne <http://strategie-aims.com/>
- Rappa, M. (2001), *Managing the digital enterprise - Business Models on the Web*, North Carolina State University.
- Roux, B. (2011, juin), *De l'Utilité du Business Model en tant que Variable Explicative de la Performance des Firmes*, communication présentée à la XXème conférence de l'AIMS, Nantes. En ligne <http://strategie-aims.com/>
- Royer, I. et P. Zarlowski (1999), « Le design de la recherche », *In Thiétart et coll., Méthodes de recherches en management*, Paris : Dunod, 138-168.
- Sabatier, V., A. Craig-Kennard et V. Mangematin (2012), When technological discontinuities and disruptive business models challenge dominant industry logics : Insights from the drugs industry, *Technological Forecasting and Social Change*, 79: 5, 949-962.
- Shafer, S.M., H.J. Smith et J.C. Linder (2005), The power of business models, *Business Horizons*, 48 : 3, 199-207.
- Stähler, P. (2002), *Business Models as a Unit of Analysis for strategizing*, International Workshop on Business Models, Lausanne, Suisse.
- Teece, D.J. (1986), Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy, *Research Policy*, 15, 285-305.
- Timmers, P. (1998), Business models for electronic markets, *Journal on Electronic Markets*, 8: 2, 3-8.
- Verstraete, T. et E. Jouison-Laffitte E (2010, octobre), *Une théorie conventionnaliste du Business Model en contexte de création d'entreprise pour comprendre l'impulsion organisationnelle*, communication présentée au 10ème CIFEPME, Bordeaux. En ligne <http://airepme.org/>
- Waller, S. et C. Masse (1999), *L'analyse documentaire : une approche méthodologique*, collection Sciences de l'information. Série Études et techniques. Paris : ADBS Éditions.
- Warnier, V., B. Demil et X. Lecocq (2004, juin), *Le business model: l'oublié de la stratégie?* Communication présentée à la XIIIème conférence de l'AIMS, Le Havre. En ligne <http://strategie-aims.com/>
- Weber, R.P. (1990), Basis content Analysis, 49, Sage University Paper.
- Weill, P. et M.R. Vitale (2001), *Place to space: Migrating to eBusiness Models*, Boston : Harvard Business School Press.

Westenholz, A. (2011), Hybridization as an Organizational Response to Widespread Institutional Logics: A Case Study of a Commercial and Open Source Software Community, *Discussion Paper* presented at the ABC Network 2011, Boston.

Yin, R. (1990), *Case Study Research. Design and Methods*, Newbury Park : Sage Publications.

Zott, C., R. Amit et L. Massa (2011), The Business model: recent developments and future research, *Journal of Management*, 37 : 4,1019-1042.