

Apports potentiels de l'effectuation à l'étude de l'avantage du pionnier : une étude de cas

Adeline Buton

ISM – Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
(Université Paris Saclay)
Larequoi, laboratoire de recherche en management
47, boulevard Vauban
78047 Guyancourt
France

Pascal Corbel

Université Paris-Sud (Université Paris Saclay)
Laboratoire RITM (Réseaux Innovation Territoires et Mondialisation)
54, boulevard Desgranges
92331 Sceaux
France
E-mail : pascal.corbel@u-psud.fr

Résumé : Nous proposons une approche renouvelée de la problématique classique de l'avantage du pionnier en nous appuyant sur les théories récentes de l'entrepreneuriat. En basculant d'une logique implicite de prise de décision selon des modèles classiques de cause à effet pour introduire le concept d'effectuation, nous aboutissons à une approche donnant toute sa place aux tâtonnements du pionnier. Une étude de cas approfondie sur l'un des pionniers du livre numérique en France nous permet d'avancer un certain nombre d'implications susceptibles selon nous d'enrichir le *corpus* de connaissances sur l'avantage du pionnier. Ainsi, dans le cas de Numilog, si le point de départ de la création de l'entreprise peut s'analyser dans une logique causale classique, ses diversifications connexes successives, s'analysent mieux dans une logique d'effectuation. Cela n'est pas sans conséquence car si l'entreprise réunit effectivement un portefeuille de ressources et compétences complémentaires qui ont permis d'assurer sa survie pendant 17 ans (cas très rare parmi les pionniers du livre numérique), cette grande diversité de métiers opérés à partir d'une base de ressources très limitée la fragilise également, tant sur le plan stratégique (pas d'avantage concurrentiel significatif) que financier. Cette étude de cas nous permet également d'alimenter la littérature émergente sur l'effectuation, notamment en montrant que l'approche effectuale peut aussi apparaître postérieurement à une approche causale plus classique.

Mots clés : pionnier, effectuation, entrepreneuriat, Resource-Based View, innovation

La problématique de l'avantage du pionnier a longtemps occupé une place centrale dans la littérature sur le management de l'innovation (Martinet, 2001). Il n'est d'ailleurs pas étonnant que ce champ de recherche alors tout jeune ait pu se poser cette question fondamentale : y a-t-il un intérêt à innover dans le sens le plus strict du terme, c'est-à-dire à être le premier à introduire une modification substantielle dans ses produits, ses procédés ou son organisation ? La recherche sur le sujet semble avoir ensuite subi un ralentissement. Comme si l'essentiel de ce qu'il y avait à savoir sur le sujet était déjà connu.

Il nous semble toutefois que cette problématique gagnerait à être relue à l'aune d'une littérature un peu différente. En effet, malgré leurs racines schumpéteriennes communes, les recherches en entrepreneuriat et en management de l'innovation ont suivi des voies différentes ; ne se rejoignant que ponctuellement sur des sujets comme les *start-up* technologiques ou l'intrapreneuriat. Or, un courant récent présente le déroulement d'un projet entrepreneurial avant tout comme un processus de tâtonnement. Et il nous semble qu'une telle approche amène une vision différente de la construction (ou non) de l'avantage d'un pionnier. Elle amène en effet à une approche longitudinale permettant de mieux comprendre comment un entrepreneur se saisit ou pas des leviers qui ont bien été identifiés par la littérature sur l'avantage du pionnier, comment aussi il construit sa base de ressources et de compétences et notamment les « actifs complémentaires » chers à D. Teece (1986), comment il apprend de ses erreurs et dans quelle mesure cet apprentissage lui est propre ou peut bénéficier aux suivants.

Nous proposons donc dans cet article d'analyser le cas d'une des entreprises pionnières dans l'industrie du livre numérique en France. Celle-ci a fait l'objet d'une étude de cas approfondie par l'un des auteurs, qui a travaillé en son sein pendant plus de trois ans dans le cadre d'une thèse CIFRE et a pu, en combinant données secondaires et entretiens, reconstituer l'historique de cette entreprise.

1. L'AVANTAGE DU PIONNIER, UNE PROBLÉMATIQUE CENTRALE... DU PASSE ?

Force est de constater que les grandes avancées dans la recherche sur l'avantage du pionnier ont eu lieu il y a plus de vingt ans. Est-ce à dire que ce sujet n'a plus d'intérêt aujourd'hui ? Selon nous, cela n'est vrai que si l'on conserve l'optique de ces articles fondamentaux. Il reste toutefois beaucoup à apprendre dans ce domaine, à condition d'appliquer une nouvelle grille de lecture.

Nous commençons donc par présenter une synthèse de la littérature sur le sujet, qui n'a aucune prétention à l'exhaustivité tant cette problématique a donné lieu à des travaux abondants, mais qui en marque les grandes étapes.

1.1. LA PREMIERE PHASE : L'AVANTAGE DU PIONNIER EXISTE-T-IL ?

Les recherches se sont d'abord focalisées sur l'existence même de l'avantage du pionnier. Golder et Tellis (1993) en dressent un panorama assez complet. La plupart des études empiriques, menées à partir de grandes bases de données (PIMS, ASSESSOR), essentiellement dans les années 1980, montraient un avantage persistant des pionniers en termes de parts de marché. Les quelques-unes qui avaient été menées de manière longitudinale concluaient également à un avantage persistant des premiers entrants (Bond et Lean, 1977). Les données empiriques contradictoires provenaient alors d'exemples isolés, à l'image de l'étude longitudinale de la manière dont Ampex a perdu son leadership sur le marché des magnétoscopes menée par Rosenbloom et Cusumano (1987).

Mais ce même article de Golder et Tellis (1993) a marqué un tournant majeur. Il met en avant un biais récurrent dans les études quantitatives menées sur le sujet : ces études portent en réalité sur les pionniers survivants. Ils proposent donc une nouvelle méthodologie qui, au lieu de partir des données actuelles puis de remonter pour déterminer l'année d'entrée des entreprises, reconstitue l'historique des marchés pour déterminer le vrai pionnier. Le résultat contraste fortement avec ceux des études empiriques menées auparavant : la relation entre le fait d'être pionnier et la part de marché à long terme n'existe plus que pour 4 des 50 catégories de produits étudiées.

L'article de Golder et Tellis, s'il a pu donner lieu à quelques tentatives de réplification, marque en quelque sorte la fin de la focalisation sur l'existence même de cet avantage. Dès lors qu'il est établi qu'il n'y a pas de relation simple entre la position de pionnier et la situation

concurrentielle plusieurs années plus tard, l'attention va plutôt se focaliser sur les conditions à réunir pour que cet avantage existe.

1.2. LA DEUXIEME PHASE : L'IDENTIFICATION DES FACTEURS D'AVANTAGE ET DE DESAVANTAGE

En réalité, cette deuxième phase a commencé avant l'article de Golder et Tellis. Deux articles ont particulièrement marqué cette approche de l'avantage du pionnier : l'un explicitement, l'autre de manière plus indirecte.

L'article le plus fortement associé à cette approche de l'avantage du pionnier est celui de Lieberman et Montgomery (1988). Ce dernier répertorie les différents avantages potentiels dont le pionnier est susceptible de bénéficier, que les auteurs regroupent en trois catégories :

- Les avantages technologiques (courbe d'expérience, brevets et secrets) ;
- La préemption d'actifs rares (inputs, espaces géographiques, capacités de production) ;
- Les coûts de transfert (« *switching costs* ») et les facteurs concernant les choix des acheteurs.

Ils répertorient également – ce qui était beaucoup plus inhabituel au moment de la parution de l'article – les désavantages du pionnier :

- Les effets de passager clandestin ;
- La résolution de l'incertitude (au niveau technologique et au niveau du marché) ;
- Les changements technologiques ou dans les besoins des clients ;
- L'inertie des firmes en place (« *incumbent inertia* »).

Si des explications avaient bien sûr déjà été avancées par les chercheurs ayant étudié l'existence ou non de cet avantage du pionnier, Lieberman et Montgomery sont ainsi les premiers à proposer une explication théorique qui se veut complète et s'appuie à la fois sur les travaux menés en économie industrielle et en management stratégique d'un côté et en marketing de l'autre.

Il est à noter que seulement deux ans auparavant paraissait un article économique proposant d'expliquer dans quels cas l'innovateur pouvait capter les bénéfices d'une innovation (Teece, 1986). Or, sa définition de l'innovateur recoupe tout à fait celle du pionnier : « *those firms which are the first to commercialize a new product or process in the market* » (Teece, 1986 : 285). Ce modèle est donc une autre approche de la même problématique. Dans un modèle, intitulé « *Profiting from Innovation* » (PFI), il montre que la capacité d'un innovateur à capter les bénéfices d'une innovation dépend d'une part du « régime d'appropriabilité » en vigueur dans l'industrie concernée et, d'autre part de la détention d'« actifs complémentaires », deux

concepts qui vont devenir incontournables en économie de l'innovation et qui recourent en partie les facteurs mis en exergue par Lieberman et Montgomery (1988) en laissant toutefois de côté les aspects liés à la demande (Corbel, 2014).

À partir de cette base, va se développer une littérature tentant de mieux cerner les facteurs permettant d'expliquer quand l'avantage du pionnier s'applique et quand il ne permet pas, à l'inverse, de surmonter ses désavantages. Elle permet de croiser cette problématique avec les travaux portant sur des domaines connexes, comme les obstacles à l'imitation des innovations (par exemple Mansfield et *al.*, 1981 ; Arundel, 2001), les facteurs explicatifs de l'évolution des parts de marché (Tellis et Niraj, 2009), les standards technologiques (par exemple Grindley, 1995 ; Shapiro et Varian, 1999), le processus de diffusion des innovations (Rogers, 2003 ; Peres et *al.*, 2000) ou encore l'inertie des entreprises présentes sur un marché (Sull, 1999 ; Chandy et Tellis, 2000).

Mais si Suarez et Lanzolla (2007) ont montré que des facteurs extérieurs (évolution du marché et des technologies) pouvaient influencer l'avantage du pionnier, ce sont les facteurs internes qui ont suscité le plus d'intérêt. Il est vrai qu'en parallèle l'approche par les ressources était devenue le paradigme dominant dans la recherche en stratégie d'entreprise (Prahalad et Hamel, 1994) et que ce cadre semblait s'accorder particulièrement bien avec une problématique comme celle de l'avantage du pionnier.

1.3. UNE TROISIEME PHASE INACHEVEE : L'APPROCHE PAR LES RESSOURCES ET COMPETENCES

Le principe fondamental de l'approche par les ressources (*Resource-Based View* ou RBV) est qu'un avantage concurrentiel « soutenable » ne peut provenir que de la détention d'un portefeuille de ressources spécifiques parmi lesquelles les actifs immatériels (Hall, 1992) et les compétences organisationnelles (Arrègle et Quélin, 2001) jouent un rôle particulièrement important. Or, nous l'avons vu, l'avantage du pionnier se fonde largement sur la capacité à empêcher l'imitation, donc à construire une base de connaissances unique et difficile à imiter ou sur un portefeuille de ressources au sens de la RBV : droits de la propriété intellectuelle (Teece, 1986), capacité à faire évoluer son produit de manière incrémentale (Barthélémy, 1998), préemption d'actifs rares (Lieberman et Montgomery, 1988), y compris en termes de ressources humaines (Lieberman et Montgomery, 1998), base de clients rendue captive par les coûts de transfert (*switching costs*) ou les externalités de réseau (Tellis et *al.*, 2009), ou encore maîtrise d'un réseau de distribution (Barthélémy, 1998).

Bien évidemment, ce lien potentiel n'a pas échappé aux spécialistes du sujet. Dans leur retour dix ans après sur leur article séminal, Lieberman et Montgomery (1998) proposent ainsi de mettre la RBV au cœur de l'analyse de l'avantage du pionnier. En France, Barthélémy (1998) fait de même et distingue les ressources nécessaires à une entrée rapide sur le marché (innovation radicale, perception des besoins, ressources financières) et celles nécessaires à la constitution d'un avantage du pionnier (innovation incrémentale, brevets, gestion des réseaux de distribution, vente d'un nouveau concept, production). L'approche par les ressources a également toute sa place dans le modèle proposé par Suarez et Lanzolla (2007) aux côtés des facteurs externes qu'ils mettent particulièrement en avant.

Mais l'application de cette grille « RBV » a aussi pu conduire à une vision un peu plus statique de la problématique. Une telle affirmation peut paraître surprenante au premier abord tant la problématique de l'avantage du pionnier semble dynamique par nature, puisqu'elle s'intéresse à l'évolution de la position et de la rentabilité des entreprises en fonction de l'ordre de leur arrivée sur le marché. De plus, cette approche prend ses racines chez Penrose, qui s'intéresse à l'évolution des entreprises, et notamment à leur croissance (Penrose, 1959/1995). Mais la RBV au sens strict (donc en laissant de côté des approches qui en sont dérivées comme celle des capacités dynamiques), s'est beaucoup attachée à déterminer les conditions nécessaires pour que des ressources deviennent des sources d'avantage concurrentiel soutenable. Appliquée à la problématique de l'avantage du pionnier, cela conduit plutôt à une optique explicative où l'existence ou non de telle ou telle ressource, en combinaison avec des facteurs externes, permet d'expliquer *a posteriori* la réussite ou l'échec d'un pionnier.

Or, même des facteurs qui peuvent apparaître comme donnés peuvent faire l'objet d'une stratégie spécifique : Pisano et Teece (2007) ont ainsi montré comment les deux éléments fondamentaux du modèle PFI, le régime d'appropriabilité et l'architecture des produits (fortement liée aux actifs complémentaires) pouvaient être en partie endogénéisés. Si même des éléments du contexte peuvent en partie être endogénéisés, on mesure l'intérêt qu'il pourrait y avoir à comprendre de l'intérieur comment les pionniers construisent leur avantage concurrentiel ou ne parviennent pas à le faire.

Cela conduit assez naturellement à préconiser la mise en œuvre d'études de cas longitudinales. Cela pourrait être considéré comme un retour à une approche qui a toujours existé à côté des études quantitatives (voir par exemple Rosenbloom et Cusumano, 1987). Mais nous proposons de le faire en mobilisant des approches qui ont récemment émergé dans le domaine de la recherche en entrepreneuriat, qui ont pour particularité de mettre le tâtonnement au cœur du processus de création et de développement des entreprises. Il nous

semble que les recherches sur l'avantage du pionnier pourraient dès lors gagner en profondeur, ce qui pourrait relancer leur intérêt.

2. L'APPORT POTENTIEL DE LA LITTÉRATURE SUR L'ENTREPRENEURIAT

Un courant spécifique sur l'entrepreneuriat s'est développé de manière séparée des recherches sur le management de l'innovation. Il nous semble que nous pourrions gagner à rapprocher ses deux champs de recherche, qui ont les mêmes racines, en particulier sur cette problématique de l'avantage du pionnier.

2.1. DEUX CHAMPS DE RECHERCHE QUI SE SONT DEVELOPPES INDEPENDAMMENT L'UN DE L'AUTRE

Entrepreneuriat et innovation vont puiser leurs ressources dans les mêmes racines théoriques. Chez Schumpeter, il s'agit des deux faces d'une même pièce. Il n'assimile en effet pas invention et innovation. L'entrepreneur est donc celui qui va transformer une invention en innovation en introduisant sur le marché un nouveau produit, en mettant en œuvre de nouveaux procédés de fabrication, une nouvelle organisation, etc. (Schumpeter, 1935). À l'origine, chez lui, les termes d'innovateur et d'entrepreneur sont bien synonymes.

C'est probablement dans son dernier ouvrage, toutefois, que l'on peut trouver les racines de la divergence entre ces deux champs de recherche. Il y met en effet davantage l'accent sur les possibilités offertes pour les grandes entreprises d'innover à travers la R&D (Schumpeter, 1951). Et c'est effectivement plutôt sur l'innovation technologique dans les grandes organisations que va se concentrer la littérature sur le management de l'innovation.

À l'inverse, la littérature sur l'entrepreneuriat va d'abord se focaliser sur ce qui fait sa singularité par rapport aux autres disciplines des sciences de gestion : l'entrepreneur. L'une des questions centrales de la recherche en entrepreneuriat a donc historiquement été : qu'est-ce qui distingue l'entrepreneur du non-entrepreneur et ce sans aboutir à une réponse consensuelle (Fayolle, 2012 : 72).

Dès lors, les deux champs de recherche ne se croisaient que périodiquement, autour de problématiques communes comme l'incitation aux comportements entrepreneuriaux au sein des grandes organisations (voir par exemple Ross Kanter, 1992) ou le management des *start-up* de haute technologie (voir par exemple Bernasconi et Monsted, 2000), champ de recherche en tant que tel, mais qui est devenu central avec l'émergence du concept d'innovation ouverte (Chesbrough, 2003), celui-ci s'appuyant largement sur les difficultés des grandes entreprises à gérer les projets entrepreneuriaux internes (Chesbrough et Rosenbloom, 2002).

C'est ce développement largement parallèle de deux champs de recherche distincts qui explique sans doute que les théories issues des recherches sur l'entrepreneuriat soient si peu appliquées à la problématique de l'avantage du pionnier. Des exceptions existent (Zhao et *al.*, 2012), mais nous n'en avons pas trouvé beaucoup. Pourtant, s'il est vrai qu'une grande partie des innovations radicales sont lancées par des entreprises déjà en place sur les marchés (Chandy et Tellis, 2000), il n'est pas rare que le rôle du pionnier soit endossé par de jeunes entreprises, créées spécifiquement dans cette optique.

Anderson et Tushman posent d'ailleurs l'hypothèse suivante : les discontinuités destructrices de compétences sont impulsées par les nouveaux entrants, alors que les discontinuités qui améliorent les compétences sont impulsées par les entreprises en place sur le marché. Si une première étude (Tushman et Anderson, 1986) valide cette hypothèse, une seconde étude la nuance ("*the dominant designs that follow [competence-destroying innovations] are initiated by a mixture of newcomers and incumbents*", Anderson et Tushman, 1990 : 625).

Mais si l'application de théories issues de la recherche en entrepreneuriat nous semble pouvoir enrichir les travaux sur l'avantage du pionnier, c'est parce que cette dernière a évolué significativement ces dernières années.

2.2. DE L'ENTREPRENEUR AU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL

Plusieurs tendances concomitantes conduisent à une vision différente du processus entrepreneurial. Celui-ci est avant tout considéré comme associé au fait de saisir une opportunité (Shane et Venkataraman, 2000). Le lien avec le rôle de pionnier est alors beaucoup plus direct. Si la découverte d'opportunités arrive en amont, correspondant plus à ce que Barthélémy (1998) appelle les ressources et compétences permettant de devenir pionnier qu'à celles qui permettent d'en exploiter les avantages, la question de la décision d'exploiter l'opportunité est directement liée à la perception que l'entrepreneur a de ses avantages et handicaps en tant que pionnier (Zhao et *al.*, 2012). Mais ce qui nous intéressera plus particulièrement, c'est la manière dont l'entrepreneur va exploiter cette opportunité. Ce d'autant que Shane et Venkataraman (2000) restent implicitement dans une logique où le but recherché est connu et où l'entrepreneur va tenter de mobiliser les ressources nécessaires pour l'atteindre.

Mais cette logique n'est pas nécessairement celle de l'entrepreneur. C'est du moins la thèse développée par Sarasvathy (2001) et relayée en France notamment par Silberzahn (2014). Son principe est à la fois simple et fortement antagoniste par rapport à l'approche dominante dans le domaine de la décision entrepreneuriale et stratégique, qui repose sur l'idée d'un but

déterminé pour lequel on va chercher à identifier et acquérir les ressources nécessaires. Dans la théorie de l'effectuation, l'entrepreneur part de ce dont il dispose comme ressources et adapte l'effet recherché. Sarasvathy (2001 : 245) présente ainsi la différence : « *Causation processes take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect. Effectuation processes take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be created with this set of means.* » Bien évidemment, cette opposition est à nuancer dans la réalité : « *Both causation and effectuation are integral parts of human reasoning that can occur simultaneously, overlapping and intertwining over different contexts of decisions and actions.* » (Ibid.). Mais l'auteure précise également que l'effectuation s'avère un mode de raisonnement pertinent en situation d'incertitude, quand les relations de causalité entre les ressources et leurs effets ne sont pas connues. Or, c'est typiquement le cas du pionnier.

Notons que si cette approche, en tant que théorie a essuyé des critiques parfois assez sévères (Arend et al., 2015), elle émerge à une période où les travaux davantage normatifs semblent tirer le processus entrepreneurial dans ce sens. Les méthodes contemporaines tendent à favoriser l'itération et la flexibilité plutôt que la mobilisation immédiate de ressources importantes pour aller vers un but déterminé. L'un des termes les plus utilisés dans les milieux entrepreneuriaux aujourd'hui est ainsi celui de *lean startup*. Ce concept proposé par Eric Ries est certes davantage centré sur le développement de nouveaux produits que la création d'entreprise dans toutes ses dimensions et reste focalisé sur une problématique bien identifiée, celle de comprendre les besoins du client, mais on y retrouve l'idée d'itération (le but n'y est pas de penser un produit parfait avant de le lancer mais de lancer rapidement un produit basique permettant de tester les réactions des clients pour l'améliorer, le fameux MVP – *minium viable product*) et celle de mobilisation minimale des ressources (Silberzahn, 2014 : 110-115). Le test direct du produit et les interactions avec les clients potentiels peuvent amener à des changements significatifs au niveau de l'offre et du modèle d'affaires (l'entrepreneur est donc souvent amené à « pivoter » au cours du processus). Cela peut conduire à une forme de co-création tout à fait compatible avec une logique effectuale (Read et Sarasvathy, 2012).

D'un point de vue théorique, les approches « processus » et « effectuale » de l'entrepreneuriat se rejoignent pour décrire un processus de tâtonnement qui n'a rien de linéaire. Boutinet et Raveleau (2011 : 21) présentent par exemple le projet entrepreneurial comme une « *action processuelle interminable* ». Parmi les éléments caractérisant le projet entrepreneurial, relevons la pluralité des parties prenantes, les va-et-vient incessants entre le travail de

conception et le travail de réalisation, l'incertitude de l'environnement et de la mise en œuvre du projet.

2.3. IMPLICATIONS POUR L'ANALYSE DE L'AVANTAGE DU PIONNIER

L'un des handicaps des premiers entrants clairement identifiés dans la littérature (voir par exemple Lieberman et Montgomery, 1988) est la forte dose d'incertitude qui entoure sa situation. Or, celle-ci influence directement la manière dont il va pouvoir accumuler les ressources nécessaires à l'exploitation de l'avantage du pionnier. Comme l'indiquent Lieberman et Montgomery (1998 : 1112) : « *The bulk of the FMA¹ literature focuses on the potential for pioneering firms to acquire superior resources and capabilities. Early entry into an emerging market may facilitate such accumulations. But pioneers often miss the best opportunities, which are obscured by technological and market uncertainties. In effect, early entrants may acquire the 'wrong' resources, which prove to be of limited value as the market evolves.* »

Ce passage concentre selon nous à la fois une invitation à l'orientation adoptée dans cet article et la limite que nous cherchons à surmonter. L'invitation est celle d'un examen, au-delà du constat de l'existence d'un portefeuille de ressources et de compétences de départ, de la manière dont le pionnier fait évoluer son portefeuille dans un contexte fortement incertain. La limite est celle de la supposition implicite d'un choix délibéré d'accumuler telle ou telle catégorie de ressources et de compétences. L'incertitude est supposée source d'erreur car le pionnier peut alors se tromper dans son estimation des relations de cause à effet qui sous-tendent sa stratégie.

En adoptant une approche où la capacité d'un entrepreneur serait justement d'adapter sa stratégie aux ressources dont il dispose et à ajuster rapidement sa stratégie par tâtonnements successifs, on voit que la perspective change. La situation de pionnier est alors parfaitement adaptée à ce type de raisonnement et l'entrepreneur trouvera un chemin adapté à ses ressources et non plus des ressources adaptées à sa stratégie. Mais il développera aussi, au cours de ce processus, un ensemble de connaissances qui permettront progressivement d'évoluer vers un processus de décision davantage fondé sur des relations de cause à effet, supposé plus efficient dans les situations où le risque s'est substitué à l'incertitude (c'est-à-dire où l'on peut utiliser un raisonnement probabiliste).

Dès lors, du point de vue du raisonnement théorique, la question clé devient le degré d'accès à la connaissance ainsi produite pour les suiveurs. Nous retombons alors sur une problématique

¹ First-Mover Advantage.

classique de la RBV et notamment du courant qui s'intéresse plus particulièrement au rôle de la connaissance dans la compétitivité des entreprises, que l'on qualifie couramment de *Knowledge-Based View* (KBV) (Grant, 1996). Si les connaissances ainsi produites sont faciles à identifier de l'extérieur, soit en raison de fuites (Liebeskind, 1996), soit parce les relations de cause à effet sous-jacentes sont visibles de l'extérieur (faible ambiguïté causale inter-firme - King, 2007), l'avantage sera faible. Pire, l'entrepreneur qui resterait dans une logique d'effectuation pourrait préparer le terrain à ses concurrents qui pourraient comprendre avant lui les relations de cause à effet valides sur ce nouveau marché.

En résumé, nous passons d'une logique d'accumulation consciente de ressources et de compétences fondée sur une connaissance *a priori* des avantages potentiels du pionnier, à une logique d'apprentissage par tâtonnements et ajustements rapides de la stratégie. Cela peut certes aboutir à l'accumulation de ressources et de compétences telles qu'identifiées par la littérature existante mais conduit surtout à mettre au cœur de l'analyse le résultat de cet apprentissage et notamment le différentiel entre ambiguïté causale intra et inter-firme, conformément au modèle proposé par King (2007).

3. L'ÉTUDE DE CAS

Dans le cadre d'un projet de recherche portant sur une autre problématique, l'un des auteurs a mené une série d'études de cas, parmi laquelle celle de Numilog. *A posteriori*, le cas de cette entreprise nous a interpellés en raison de son processus entrepreneurial singulier.

Numilog a été créée en 1999 en France avec l'ambition de vendre des livres numériques *via* une librairie en ligne. Or, bien que les technologies nécessaires à un tel marché existent depuis des décennies², les tentatives de commercialisation n'ont démarré qu'à la toute fin des années 1990. Il s'agit donc bien de l'un des pionniers français du livre numérique.

Suivant une logique abductive, nous avons posé l'hypothèse selon laquelle la position d'entreprise pionnière de Numilog pouvait être une clé d'explication de son tâtonnement stratégique, qui apparaît nettement après reconstitution de ses mouvements stratégiques. En effet, si Numilog reste polarisée sur le marché du livre numérique, l'entreprise multiplie les casquettes. Pour effectuer ce découpage stratégique, nous nous sommes basés sur les trois critères classiques constitutifs d'un DAS, à savoir le type de clientèle, le type de marché et le type de distribution. Selon une approche longitudinale, nous avons subdivisé l'histoire de chaque activité en étapes (une étape présente une séquence d'incidents ayant un rapport de causes à effets évident).

² Le projet Gutenberg, qui met à disposition gratuitement des ouvrages libres de droit au format numérique, existe depuis 1971.

3.1. METHODOLOGIE

Une étude de cas peut nous permettre de générer une théorie (Eisenhardt, 1989) et de comprendre « comment » fonctionnent les interactions entre deux caractéristiques observées (Yin, 1994). Ce *design* de recherche était donc le seul moyen de reconstituer la logique dominante qui a conduit Numilog à ces choix d'activités.

Au préalable, nous avons collecté des données de natures et de sources différentes afin de les trianguler (cf. tableau 1). Les données secondaires utilisées proviennent de sources institutionnelles (communiqués de presse, rapports de gestion de 2002 à 2004³, registre du personnel) et d'articles de presse. Nous avons eu accès aux archives papier de Numilog, et avons systématiquement recherché tout article ayant trait à Numilog dans deux médias spécialisés, destinés aux professionnels du livre : Livres Hebdo (magazine hebdomadaire) et Actualitté (site web spécialisé qui publie quotidiennement). Nous avons également collecté des données primaires en menant des entretiens semi-directifs. Nous demandions à nos répondants de nous raconter l'histoire de l'entreprise telle qu'ils l'ont vécue. Nous avons ainsi pu recueillir les propos de 12 collaborateurs, parmi lesquels le PDG-fondateur, la directrice des opérations (recrutée en 2000), et le directeur technique (recruté en 2001). Au total, nous avons retranscrit 772 minutes d'enregistrement.

Le même auteur a aussi eu l'opportunité d'intégrer la société pendant plus de trois ans dans le cadre d'une CIFRE. Grâce à cette double casquette de collaborateur/chercheur, nous avons pu assister à des réunions, mener des entretiens plus informels⁴, et tenir un journal de bord. L'observation participante nous a permis d'accéder à des données moins palpables, mais aussi de connaître davantage notre terrain et donc de poser des questions plus pertinentes lors des entretiens semi-directifs. Nous sommes cependant conscients des risques de conflits d'intérêt et de sur-assimilation induits par une telle méthodologie (Yin, 1994). Le fait que le PDG de Numilog nous ait laissé une totale latitude concernant notre recherche constitue toutefois un élément très favorable à un climat de travail serein.

Tableau 1 : Collecte des données

| Nature des données | Source | Volume |
|--|-----------------------|--------|
| Secondaire (institutionnel) | Communiqué de presse | 35 |
| Secondaire (institutionnel) | Rapport de gestion | 3 |
| Secondaire (institutionnel) | Registre du personnel | 1 |
| Secondaire (articles de presse) | Livres Hebdo | 61 |

³ Numilog n'a communiqué ses résultats qu'au démarrage de son activité.

⁴ Plus spontanés, avec prise de notes mais sans enregistrement.

| | | |
|--|-------------------------|-------------------------------|
| Secondaire (articles de presse) | Actualité | 89 |
| Secondaire (articles de presse) | Autres médias | 99 |
| Primaire | Entretien semi-directif | 12 interviewés 772 minutes |
| Primaire | Compte-rendu de réunion | 4 |
| Primaire | Entretien informel | 15 |
| Primaire | Journal de bord | 88 entrées |

Afin d'analyser l'ensemble des données recueillies, nous nous sommes principalement appuyés sur deux procédés visant à « donner du sens » (Langley, 1999) : la stratégie narrative et la stratégie de cartographie. La stratégie narrative consiste à reconstruire l'histoire de Numilog selon une perspective longitudinale. Après avoir « écrit l'histoire » de l'entreprise, il nous a semblé nécessaire d'opter pour une stratégie de cartographie. Cette étape de schématisation nous a amenés à formaliser les rapports de causalité (les étapes constitutives des différentes activités), mais aussi à représenter les processus selon des dimensions plus conceptuelles (stratégie, R&C...). Nous sommes donc passés des données brutes à une réflexion davantage théorique, réduisant ainsi le risque de l'idiosyncrasie. Notre présentation du cas sera structurée autour de notre cartographie des mouvements stratégiques mais adoptera un style narratif, plus à même de refléter les logiques entrepreneuriales à l'œuvre.

Numilog est une entreprise centrée sur la commercialisation de livres numériques. Dès 1999, elle lance une librairie en ligne proposant exclusivement des contenus numériques (un eBookstore). Rapidement, elle devient e-diffuseur/e-distributeur et offre des prestations de fabrication à l'édition et à l'autoédition. Dans le même temps, elle s'intéresse à la vente d'eBooks aux établissements de prêt. En 2005, Numilog devient éditeur en acquérant eThèque. Deux ans plus tard, l'entreprise endosse un nouveau rôle, celui de prestataire de services pour les libraires. C'est aussi à cette période qu'elle a une activité de conseil. La société tente également de s'internationaliser à plusieurs reprises. La masse salariale de cette start-up, désormais vieille de 17 ans, a cru et décliné sans jamais excéder les 25 salariés. En 2008, Numilog devient filiale d'Hachette, mais le Groupe revend la société à son fondateur, Denis Zwirn, 4 ans plus tard.

Nous détaillons d'abord la manière dont se sont opérés les mouvements vers ces nouvelles activités en insistant sur les éléments permettant de caractériser la logique sous-jacente à ces grandes décisions stratégiques. Nous récapitulons ensuite les dominantes dans un tableau de synthèse.

3.2. L'ACTIVITE D'E-LIBRAIRIE

À la fin des années 1990, le développement d'Internet et la commercialisation de supports de lecture mobiles laissent présager le basculement du livre dans le numérique. Pour tirer parti de cette prévision, Denis Zwirn s'associe à son frère Hervé, et à un ami, Patrick Armand. « *L'idée initiale de Numilog, c'est bien celle de commercialiser le plus grand catalogue possible de livres numériques pour le vendre au plus de monde possible* ». C'est ainsi que le PDG nous explique les débuts de sa start-up : un eBookstore qui propose tous les livres dont il dispose sous tous les formats courants d'alors (PDF, PRC, LIT, REB...). La première mouture de l'eBookstore, mise en ligne fin 1999, est conçue par Patrick Armand, qui met à disposition de l'entreprise ses compétences en développement web. Au démarrage, le catalogue mis en vente n'est constitué que de titres libres de droit, fabriqués artisanalement. Pour pallier à cette faiblesse, Denis Zwirn se concentre sur l'obtention d'un catalogue sous droit. Afin d'abaisser les barrières à l'entrée au maximum, l'entreprise prend en charge la conversion au format numérique. Face à l'absence d'acteur capable de fournir des versions numériques d'ouvrages, la librairie digitale recrute du personnel dédié à la fabrication. Des accords passés en 2001 permettent à Numilog d'utiliser les DRM (*Digital Right Management*) Adobe et Microsoft. Dans les années qui suivent, les négociations avec les éditeurs pour obtenir leur catalogue sont ainsi facilitées.

2007 est une année faste pour le marché du livre numérique français. La BNF (Bibliothèque nationale de France) institutionnalise l'existence de ce marché en lançant une nouvelle version de Gallica, sa bibliothèque numérique. Pour enrichir le catalogue de Gallica, le CNL (Centre National du Livre) propose des subventions en faveur de la numérisation d'ouvrages sous droit. En plus de cet environnement particulièrement favorable, Denis Zwirn a eu l'occasion de discuter avec des éditeurs difficiles d'accès grâce à une mission d'étude et de conseil qui lui a été confiée dans le cadre du projet Gallica. Hachette ne s'est pas encore essayé au numérique mais commence à s'y intéresser. Ce grand Groupe d'édition ne souhaite cependant pas dépendre d'un acteur tiers. Il propose donc à Numilog, qui a ébauché une activité d'e-diffusion/e-distribution, de devenir l'une de ses filiales. Pour satisfaire ses actionnaires, obtenir l'immense catalogue Hachette et avoir les moyens de faire de coûteux développements techniques, Denis Zwirn accepte. Les effectifs de Numilog se renforcent alors, et notamment l'équipe technique. Mais l'acquisition de Numilog par Hachette a également des répercussions négatives : les autres éditeurs commercialisés par la plateforme

voient d'un mauvais œil cette perte d'indépendance. L'offre d'Hachette proposant d'ouvrir le capital de Numilog (septembre 2009) essuie un refus. Gallimard, La Martinière et Flammarion unissent leurs forces et créent Eden, leur plateforme de distribution. Editis et L'Harmattan créent leur propre plateforme de distribution chacun de leur côté. Ces éditeurs retirent donc leurs catalogues de l'eBookstore Numilog (ainsi que du catalogue e-diffusé/e-distribué). En mai 2010, Eden, ePlateforme et Numilog signent un accord d'échange de catalogues. Numilog peut ainsi de nouveau commercialiser les catalogues de Gallimard, La Martinière, Flammarion et Editis.

Si le rachat de Numilog par Hachette en 2008 a tendu les relations partenariales, il a dans le même temps offert à la librairie les moyens de s'adapter à un environnement technique en mutation. Désormais, il faut faire en sorte que les clients potentiels qui lisent sur supports mobiles puissent facilement acheter sur Numilog. Denis Zwirn considère qu'aucun acteur suffisamment neutre ne propose d'applications de lecture pour supports mobiles. L'entreprise recourt donc à des agences web ou des prestataires pour créer et mettre à jour des applications de lecture et d'achat sous iOS, Android puis Windows 8. La première application conçue, destinée à l'iPhone, sort en 2010. Numilog veut aussi proposer une liseuse pour y embarquer son eBookstore. Elle passe ainsi un accord avec Bookeen.

En 2013, l'entreprise souhaite commercialiser un genre qui lui était jusque-là inaccessible : la bande dessinée. Le logiciel de lecture « neutre » Adobe Digital Edition ne permet pas un rendu satisfaisant. Mais il y a désormais suffisamment d'éditeurs BD intéressés par le numérique pour que Numilog tente de lever cette contrainte technique. L'entreprise crée donc un logiciel de lecture sur PC, Club Reader, plus performant que le logiciel ADE sur le plan du rendu. L'eBookstore propose très rapidement un catalogue considérable (environ 1000 titres). L'obtention de catalogues importants (ceux de Glénat, Delcourt, Pika et Soleil) a été largement facilitée par l'entremise d'Hachette, qui fait bénéficier Numilog de ses accords de diffusion (bien que le Groupe ait rétrocédé Numilog à Denis Zwirn en 2012).

3.3. L'ACTIVITE E-DIFFUSION/E-DISTRIBUTION

L'activité e-diffusion/e-distribution s'est timidement concrétisée en 2001, grâce à un partenariat avec Lavoisier : Numilog alimente l'eBookstore nouvellement créée de la librairie. Les efforts commerciaux en vue de récupérer du catalogue ont ainsi été déployés à d'autres fins que Numilog.com. De même, les développements techniques (gestion des flux et des DRM) ont été précocement utilisés à d'autres fins que la vente directe puisque la *start-up* a proposé un service de sécurisation de la distribution numérique de documents à la CCMP

(Centrale des Cas et Médias Pédagogiques). Même si ces demandes particulières n'ont contribué au chiffre d'affaires que modestement, on assiste aux premières tentatives qui visent à rentabiliser les investissements de l'activité librairie via d'autres activités.

En 2008, après le rachat de la société par Hachette, l'activité d'e-diffusion/e-distribution devient le cœur de la stratégie de Numilog. Les développeurs recrutés mettent au point des outils leur permettant de gérer des flux à forte volumétrie. La partie « distribution » (technique) est ainsi renforcée. La partie « diffusion » (commerciale et contractuelle) devient elle aussi une priorité : Numilog cherche à commercialiser son catalogue sur davantage de points de vente. Si au démarrage l'entreprise compte principalement sur son propre réseau d'eBookstores (cf. 3.7), elle diffuse son catalogue à toute e-librairie (ou presque) en faisant la demande après l'accord d'échange de catalogues avec ePlateforme et Eden.

Avec le temps, Hachette développe en interne une structure capable de livrer directement ses fichiers numériques aux plateformes internationales d'envergure. Hachette rétrocède Numilog à Denis Zwirn en avril 2012, le libérant de la stratégie *corporate* consistant notamment à ignorer ces plateformes internationales. Il devient alors primordial pour l'entreprise d'exploiter au maximum les droits territoriaux qui lui sont confiés par l'ensemble des éditeurs. Pour y parvenir, elle est désormais libre de signer des accords avec Amazon, Apple, Kobo et Google pour diffuser les catalogues des éditeurs partenaires qui le souhaitent. Son autonomie retrouvée, Numilog choisit aussi de faire les développements techniques permettant de gérer des fichiers sans protection DRM et avec un *watermarking* (Hachette ne voulait pas investir à ce niveau car le Groupe ne souhaite pas se défaire des DRM). L'indépendance de Numilog permet aussi de pacifier les relations avec certains éditeurs. Mais la rétrocession de Numilog induit un inconvénient majeur : elle ne bénéficie plus de la puissance d'investissement d'Hachette. Fin 2014, le « train de vie » de la société diminue avec notamment deux licenciements économiques.

3.4. L'ACTIVITE DE PRESTATION D'UN SERVICE DE PRET AUX BIBLIOTHEQUES

Pour répondre aux sollicitations de quelques bibliothécaires, Numilog « bricole » artisanalement une solution permettant le prêt d'eBooks dès 2003. En 2004, elle lance une plateforme permettant aux établissements de prêts de proposer à leurs lecteurs des livres numériques. C'est pour cette activité que l'entreprise fait les développements nécessaires à la gestion *back office* de catalogues distincts (tous les éditeurs ne souhaitent pas être distribués en bibliothèque).

3.5. L'ACTIVITE DE PRESTATION A L'EDITION ET A L'AUTOEDITION

Au début des années 2000, Numilog doit se rendre à l'évidence : le marché du livre numérique n'en est qu'à ses balbutiements, et ne croît que très lentement. Les profits générés par la vente B to C ne permettent pas de pérenniser l'entreprise. Toutefois, l'activité librairie a engendré l'acquisition de ressources et compétences valorisables, à commencer par un savoir-faire éditorial concernant entre autres la composition de maquette, et l'établissement de relations solides avec certains éditeurs. Denis Zwirn choisit donc d'utiliser ces ressources et compétences pour survivre, dans l'attente d'un volume d'affaires lié à la stratégie principale suffisant. L'entreprise se lance donc dans la prestation de composition de maquettes à destination des professionnels. La contribution au chiffre d'affaires de cette activité oscille autour de 70% entre 2002 et 2004.

En 2003, l'entreprise crée dans le même temps une activité de prestation de services à l'autoédition, Je Publie. Trois auteurs désireux de s'autoéditer en numérique et/ou en papier sollicitent Numilog courant 2002. Les ressources éditoriales de l'entreprise ainsi que les progrès techniques d'impression permettent à l'entreprise de répondre à ces demandes. Les titres Je Publie sont e-diffusés/e-distribués sur le réseau desservi par l'entreprise.

3.6. L'INTERNATIONALISATION

Fidèle à sa stratégie de volumétrie, Numilog tente de croître *via* une stratégie d'internationalisation dès 2004. Cette initiative entrepreneuriale a été encouragée par la demande naissante des bibliothèques clientes de la solution Numilog : elles souhaitent accéder à du contenu scientifique anglo-saxon. Denis Zwirn signe donc des accords avec des éditeurs anglo-saxons (Springer...). Les catalogues de ces éditeurs anglophones viennent bien sûr enrichir la librairie Numilog.com et le catalogue bibliothèque, mais nourrissent aussi un nouvel eBookstore présenté en anglais, Numilogebooks.com, en ligne en mai 2004. Lorsque Numilog signe un accord de diffusion-distribution avec Hachette UK (vers 2012), l'entreprise remplace Numilogebooks.com par Numilog.net, un nouvel eBookstore anglophone. Toutefois, ces sites ne bénéficient de quasiment aucun moyen de communication pour se faire connaître. Ils n'enregistrent donc que de très rares ventes.

De véritables efforts d'internationalisation sont déployés en 2014, en vue d'une implantation aux Etats-Unis. Denis Zwirn souhaite profiter de la maturité du livre numérique outre Atlantique, qui occupe 20 à 25% du marché du livre. Mais l'intensité concurrentielle est forte, d'autant que l'entreprise a une capacité de financement limitée. Numilog choisit donc de se positionner sur une niche, limitant ainsi les investissements : cette nouvelle ambition ne

devrait pas mettre en péril l'entreprise. Elle se concentre sur la commercialisation B to C de littérature francophone et francophile. Cette offre est baptisée eBookezvous ; elle se déploie sous la forme d'un site Internet bilingue et d'une application Android. En parallèle, Denis Zwirn a créé une entité juridique américaine et a fait appel à une attachée de presse américaine. Malgré ces efforts, l'eBookstore n'a enregistré que très peu de ventes. Les investissements restent sans doute trop faibles pour permettre à eBookezvous de s'imposer.

3.7. L'ACTIVITE D'EDITION, ETHEQUE

En 2005, eThèque (structure éditoriale fondée par des universitaires) cherche un repreneur lui permettant de maintenir la diffusion de son catalogue. Numilog a pour priorité d'accroître son catalogue ; l'entreprise voit donc ici une opportunité de récupérer un fond éditorial particulièrement intéressant, et à moindre coût. Certains auteurs eThèque proposent des mises à jour de leurs titres. En s'appuyant sur ses compétences éditoriales et de composition de maquettes, l'entreprise produit donc quelques nouveautés.

À partir de 2012, Denis Zwirn souhaite utiliser eThèque pour endosser le rôle d'éditeur de manière plus volontariste. Il veut expérimenter des modèles commerciaux en toute liberté et tirer parti du potentiel commercial des titres universitaires, d'autant qu'une marge importante est réservée à l'éditeur (environ 50%). En 2014, les auteurs eThèque sont sollicités pour proposer des nouveautés. Certains des auteurs répondent favorablement à cette demande, d'autant que Numilog propose aussi d'éditer une version papier de leurs titres. En effet, en 2012 l'entreprise a signé un accord de diffusion avec Hachette Livre pour un référencement en librairies physiques du catalogue eThèque. Elle a lié cet accord à celui signé avec Lightning Source à la même époque, Lightning Source proposant un service d'impression à la demande.

3.8. L'ACTIVITE DE PRESTATION DE SERVICES POUR LES LIBRAIRES

En 2007, quelques libraires français commencent à s'intéresser au numérique. Ces libraires ont une notoriété forte auprès du grand public, comparativement à celle de Numilog. Conscient que rivaliser avec de tels concurrents nécessiterait d'importants investissements marketing, l'entreprise amorce un changement stratégique : elle s'engage dans une stratégie B to B de prestation de services auprès des libraires. Les premiers pas de Numilog en tant que diffuseur/distributeur favorisent ce virage stratégique puisque l'entreprise sait diriger les flux vers d'autres points de vente. En outre, les deux activités forment un cercle vertueux : le catalogue diffusé rassure les libraires, et la taille du réseau desservi est un argument vis-à-vis des éditeurs. Le pôle technique développe donc des eBookstores customisés facturés.

Le rachat de Numilog par Hachette amplifie ce changement stratégique : l'entreprise industrialise sa solution ; elle crée l'eBookstore Factory (EBSF), opérationnelle en 2009. En mutualisant les développements techniques, Numilog ne facture pas de coûts fixes d'installation. L'entreprise mise sur la vente d'eBooks (elle facture une commission sur chaque vente), et non sur la monétisation de ses prestations. Denis Zwirn recrute un commercial initialement dédié à la prospection et à la gestion des libraires.

L'enjeu principal est d'être présent sur les différents canaux de vente. La popularisation des supports mobiles et leur évolution rapide contraignent Numilog à proposer des solutions adéquates aux libraires. Une solution standard est nécessaire car peu de libraires ont l'envie et les moyens d'investir dans des services mobiles. Cette solution est Club Reader. Elle comprend un logiciel de lecture capable de lire la BD puisque les préoccupations de mobilité des eBookstores ont été prises en compte en même temps que la commercialisation des bandes dessinées. Ce logiciel, tout comme les applications sous les différents OS, se veut neutre, c'est-à-dire que la marque Numilog n'est pas mise plus avant que les autres points de vente opérés par l'entreprise. Numilog propose aussi à ses clients la possibilité de commercialiser des liseuses Bookeen avec leur boutique embarquée.

3.9. L'ACTIVITE DE CONSEIL

En 2007, Denis Zwirn est sollicité par la BNF pour mener l'étude Europeana/Gallica. L'activité de libraire de Numilog (débutée dès la fin des années 90), légitime son PDG en tant qu'expert du marché des droits numériques. Outre une rémunération complémentaire à son activité courante, cette mission de conseils crédibilise Denis Zwirn et lui permet d'entrer en contact avec des éditeurs jusque-là peu enclins à le recevoir.

3.10. SYNTHÈSE

On le voit : dans certains cas, il y a un but préalable et Numilog va chercher les ressources qui sont nécessaires à sa réalisation, mais dans d'autres, c'est bien la présence de ces mêmes ressources (parfois couplée à des opportunités venues de l'extérieur) qui amène à la diversification. La tableau 2 récapitule ces décisions en mettant en exergue la logique dominante pour chacun de ces mouvements.

Tableau 2 : Logiques liées aux décisions stratégiques

| Période | Décision stratégique | Logique |
|-------------|--|---|
| 1999 à 2001 | Création de la e-librairie | Causale *** D.Zwirn anticipe le développement du marché de livre numérique et souhaite donc ouvrir une e-librairie ; il mobilise les compétences en informatique d'un ami devenu associé, recrute du personnel dédié à la conversion numérique, multiplie les efforts pour obtenir des catalogues sous droit et passe un accord avec Adobe et Microsoft pour l'utilisation de leur DRM. |
| 2001 | Début de l'activité de e-diffusion/e-distribution | Effectuale *** D.Zwirn saisit des opportunités de valoriser les technologies développées et le catalogue acquis : il propose un service de sécurisation de la distribution numérique de documents à la CCMP et alimente l'eBookstore de Lavoisier. |
| 2002 | Début des prest. de compo. de maquettes | Effectuale *** Numilog a acquis des R&C pour fabriquer des ebooks ; l'entreprise les utilise pour « survivre » en proposant des prestations de composition de maquettes. |
| 2003 | Début des prest. de services à l'autoéd. | Effectuale *** Numilog utilise ses ressources éditoriales et son réseau de distribution pour répondre aux sollicitations opportunes d'auteurs ; l'entreprise crée Je Publie. |
| 2003 | Début du service de prêt aux bibliothèques | Causale * La sollicitation de quelques bibliothèques fait prendre conscience à Numilog d'un nouvel objectif potentiel ; l'entreprise fait quelques développements techniques spécifiques. Effectuale ** Dans un premier temps, Numilog mobilise principalement les ressources développées dans le cadre de son activité d'e-librairie (catalogue, gestion des DRM...) pour saisir une demande opportune. |
| 2004 | Tentative d'internationalisation | Effectuale *** Numilog mobilise son catalogue anglophone (acquis notamment pour satisfaire des bibliothécaires, puis <i>via</i> Hachette) et ses développements technologiques pour lancer des eBookstores sur le marché anglo-saxon. |
| 2005 | Reprise d'eThèque | Causale *** Numilog veut enrichir son catalogue ; elle rachète eThèque pour un montant symbolique. |
| 2007 | Début des prestations de services aux libraires | Effectuale *** Numilog ne peut pas suffisamment investir en communication pour concurrencer des libraires à forte notoriété, mais dispose d'un savoir-faire technique pour créer et gérer des eBookstores ; l'entreprise se repositionne sur le B to B en proposant des eBookstores customisés aux libraires. |
| 2007 | Activité de Conseil | Effectuale *** D.Zwirn s'appuie sur son expérience et une demande émanant de la BNF ; Numilog remplit ainsi une mission de conseil. |
| 2008 | Acquisition de Numilog par Hachette | Causale * Numilog cherche à avoir le plus grand catalogue possible, et davantage de moyens ; être rachetée par Hachette permet d'obtenir son catalogue et une capacité d'investissement supérieure. Effectuale ** Grâce à sa mission de conseil, D.Zwirn entre en contact avec Hachette qui lui fait une proposition d'achat acceptée par ses actionnaires ; Numilog peut alors envisager de coûteux investissements pour développer son axe B to B. |
| 2008 | L' e-diffusion/e-distribution devient centrale | Causale *** La stratégie B to B se renforce grâce aux moyens donnés par Hachette ; les informaticiens développent des outils permettant de gérer des flux plus nombreux et l'entreprise noue de multiples accords de diffusion. |
| 2009 | Début des EBSF | Causale *** Numilog veut industrialiser ses prestations aux libraires pour monétiser la vente d'eBooks plutôt que la prestation elle-même ; elle crée l'eBookstore Factory et recrute un commercial dédié aux libraires. |
| Dès 2010 | Création d'eBookstores embarqués sur les supports mobiles | Causale ** La démocratisation des supports mobiles fait de la création d'applications de vente et de lecture une priorité ; grâce aux investissements d'Hachette, Numilog peut recruter des développeurs et surtout recourir à des prestataires. Effectuale * Numilog souhaitait aussi proposer son eBookstore sur des liseuses ; les partenaires de Numilog poussent l'entreprise à ouvrir son catalogue à Bookeen, en contrepartie, Bookeen lui fournit une librairie embarquée sur ses liseuses (2013). |
| 2012 | Accords avec les plateformes mondiales et dvpt du watermarking | Causale ** Il est dans l'intérêt de Numilog de satisfaire tous ses éditeurs (en leur proposant le watermarking) et de diffuser son catalogue sur un maximum de points de vente (en signant avec Apple, Amazon, Kobo, Google). Effectuale * Numilog a dû attendre de retrouver son indépendance vis-à-vis d'Hachette pour prendre ces décisions ; elles sont donc assujetties à sa gouvernance, i.e. à ses moyens. |
| Dès 2012 | Relance d'eThèque | Causale * Numilog souhaite investir le rôle d'éditeur ; l'entreprise signe des accords de diffusion pour le papier. Effectuale ** Numilog veut faire fructifier la structure eThèque, dans son portefeuille d'activité depuis 7 ans. |
| 2013 | Création de Club Reader (qui permet la lecture de la BD et l'accès à la mobilité | Causale ** D.Zwirn souhaite commercialiser de la BD depuis longtemps et permettre aux libraires clients de proposer des eBookstores mobiles ; Numilog développe un logiciel et des applications de lecture (permettant un rendu de la BD satisfaisant) neutres. |

| | | |
|------|----------------------------------|---|
| | des libraires clients) | Effectuale * Hachette fait bénéficier Numilog d'un accord de diffusion passé avec des éditeurs de BD majeurs, ce qui garantit un catalogue important (et légitime donc les investissements engagés). |
| 2014 | Tentative d'internationalisation | Causale * Numilog veut profiter de l'essor du numérique aux USA ; l'entreprise crée une filiale américaine et fait appel à une attachée de presse américaine Effectuale ** Numilog s'appuie principalement sur un catalogue anglo-saxon déjà acquis et sur des compétences techniques existantes ; elle investit peu afin de ne pas mettre en péril son existence. |

4. ANALYSE ET DISCUSSION

Dans leur article séminal, Lieberman et Montgomery (1988) affirment que le pionnier se base sur une opportunité due à la chance, une ressource unique, ou une prévision qu'il est le seul à faire. Or, Numilog s'est créée grâce à la volonté de Denis Zwirn (pas « par chance ») qui a perçu une tendance dans l'air du temps (des *start-up* concurrentes se sont lancées à la même époque : Cytale, Mobipocket...). Dans une moindre mesure les compétences informatiques de l'associé initial ont contribué à la mise en œuvre de l'idée du fondateur. Mais ces compétences sont loin d'être uniques. Concrètement, le fondateur a transformé une idée (commercialiser des livres au format numérique) en objectif stratégique en réunissant les moyens qu'il jugeait nécessaires : un site Internet marchand et des ouvrages numérisés. Pour constituer un catalogue d'eBooks qu'il souhaitait le plus large possible, il a rapidement recruté une salariée (devenue par la suite directrice des opérations) possédant des compétences éditoriales et certaines relations dans ce milieu. Il s'est aussi chargé de produire les eBooks : « [*face à*] l'inexistence totale de tout acteur sur le marché, [...] mon métier, c'était de tout faire ; ce n'est pas un choix stratégique, c'est une contrainte liée à mon choix stratégique global de vendre des livres numériques ». De la même manière que Matsushita a facilité la vie de ses partenaires en proposant des machines capables de copier plus rapidement les films sur les VHS pré-enregistrées (Cusumano *et al.*, 1992), Numilog a atténué les résistances des éditeurs en leur proposant une solution clé en main. Au démarrage, l'entreprise a donc suivi un processus de *causation* : elle s'est fixé un objectif stratégique et a ensuite réuni les moyens nécessaires à sa réalisation.

La phase de création passée, les pionniers peuvent théoriquement compter sur trois types d'avantages : les avantages technologiques, la préemption d'actifs rares et les coûts de transfert. Dans leur article de 2013, Lieberman et Montgomery insistent sur le fait que ces avantages, et notamment les coûts de transfert, dépendent autant des caractéristiques de l'entreprise que de celles du marché. Le marché de l'eBook est particulièrement concerné par les externalités de réseau puisque le contenu (les eBooks) et le contenant (les supports mobiles et les logiciels de lecture) sont complémentaires. Amazon, l'acteur dominant, a d'ailleurs opté pour une stratégie de verrouillage : il propose un écosystème fermé à ses

clients (les formats des eBooks vendus sur sa plateforme ne sont compatibles qu'avec la liseuse et les applications Kindle). Numilog, pourtant arrivé bien avant sur le marché, n'a jamais essayé de mettre en place une telle stratégie. L'interopérabilité fait partie de l'ADN de l'entreprise : elle a toujours voulu s'adresser à tous les clients potentiels, et a donc cherché à proposer tous les formats de lecture courants. Au-delà d'un choix idéologique, il s'agit aussi d'un choix réaliste : mettre en place un écosystème fermé nécessite le déploiement de moyens marketing considérables (il faut constituer une base de clients importante pour être crédible). Le niveau des moyens disponibles de l'entreprise est donc probablement ici un facteur majeur des décisions prises. On se rapproche donc un peu d'une logique effectuale même si ces éléments ne suffisent pas à la caractériser.

L'avantage majeur de Numilog sur les entreprises arrivées plus tardivement concerne son catalogue : les accords passés avec les éditeurs se font et se défont, mais l'entreprise ne manque pas de crédibilité auprès des acteurs du livre. Ses compétences commerciales et les relations bâties au fil du temps permettent donc à l'entreprise d'avoir un accès relativement privilégié au fond éditorial français.

Dans une moindre mesure, Numilog peut aussi compter sur une certaine avance technologique. Les fonctionnalités développées sont moins poussées que celles proposées par les grosses plateformes internationales, mais elles lui permettent de rester concurrentielle face à des acteurs français de taille comparable, lancées plus tardivement sur le marché de l'eBook (Immatériel...). La *start-up* a su capitaliser ses connaissances et construire progressivement des solutions complémentaires les unes des autres (gestion d'eBookstores, gestion de catalogue maîtrisée pour l'activité bibliothèque et réutilisée pour la distribution, gestion de la chronodégradabilité, de la géoterritorialité...). Toutefois, l'avantage technologique aurait pu être bien plus important si Numilog était parvenu, grâce à sa position de pionnier, à imposer certaines de ses solutions techniques. En diffusant ses solutions (*via* des licences d'exploitation ou en en faisant des standards), elle aurait fait fructifier cet avantage lié à sa position de pionnier. Or, ses avancées sont parfois remises en cause car ses partenaires choisissent d'autres solutions. L'entreprise doit alors faire des développements supplémentaires dans un souci d'interopérabilité. À ce niveau, Numilog subit donc un désavantage dû à sa position de pionnier : l'entreprise perd du temps et des ressources en solutionnant des problèmes techniques avant qu'un standard n'émerge et en développant des fonctionnalités qui ne trouvent pas de demande sur le marché (locations, alliance avec ePage pour un portail unique...).

La start-up souffre aussi de l'inertie des firmes en place. Arrivée sur le marché à une époque où presque personne ne s'intéressait au numérique, Numilog était souvent l'acteur de la chaîne de valeur qui prenait le *leadership* sur les tractations contractuelles. Aujourd'hui, ce sont les plateformes internationales qui imposent les règles du jeu. Après la rétrocession de l'entreprise par Hachette, il a fallu à Denis Zwirn presque deux ans pour signer un accord avec Google. Ce temps était visiblement nécessaire pour que des relations interpersonnelles antagonistes ne fassent plus obstacle et pour que Numilog se montre suffisamment satisfait des négociations menées.

On voit que jusqu'ici, le cas de Numilog peut s'analyser en fonction des théories classiques de l'avantage du pionnier. Toutefois, ces dernières raisonnent à partir d'un marché donné. Or, ici, l'entreprise n'a pas hésité à remettre en cause sa mission initiale. Ses tâtonnements stratégiques se traduisent par la multiplication de ses activités. Nous estimons que Numilog a vécu deux grands tournants : dans ses jeunes années, la faiblesse du marché l'a poussée à déployer ses ressources et compétences plus pour survivre qu'à des fins stratégiques ; lorsque le marché a commencé à se développer, elle a réorienté sa stratégie afin d'utiliser ses ressources au mieux.

Quelques mois après sa création, l'entreprise s'est rendu compte que les ventes étaient bien en dessous du niveau espéré. Mais Denis Zwirn table sur le fait que le marché du livre numérique n'est pas nul, son émergence est simplement plus lente que prévu. Pour patienter, la structure doit donc trouver les moyens de survivre. Le PDG commence à raisonner en termes d'effectuation : il analyse les ressources à sa disposition pour les rentabiliser. Le catalogue obtenu et la maîtrise technique des flux et des DRM lui permettent de proposer ses services pour alimenter une autre librairie d'une part, et pour la sécurisation et la distribution d'autre part. Surtout, les compétences de maquettiste et les compétences éditoriales développées pour la mission stratégique initiale de la start-up sont donc en partie redéployées. Il ne s'agit plus simplement de produire des eBooks gratuitement, le but est désormais de monétiser ces compétences *via* une activité de prestation à l'édition et à l'autoédition.

En 2007, le marché montre enfin des signes de décollage (Amazon lance la Kindle aux Etats-Unis, les institutions s'intéressent au numérique avec Gallica...). Des libraires physiques commencent alors à vouloir commercialiser des eBooks. Numilog ne peut ignorer l'arrivée imminente de points de vente à forte notoriété comme La Fnac sur son pré carré. Urban et *al.* (1986) affirment qu'un entrant tardif peut tirer son épingle du jeu s'il possède un avantage concurrentiel (en l'occurrence, la notoriété) et communique massivement sur son offre. Consciente de n'avoir pas les moyens d'investir suffisamment en marketing, l'entreprise

préfère changer de cible principale. Si elle conserve son eBookstore, elle cherche désormais à s'imposer sur le marché B to B du livre numérique, *via* deux activités démarrées timidement. Pour répondre à des demandes particulières, l'entreprise s'était déjà essayée aux activités de distribution et de prestation de services aux points de vente. Désormais, elle en fait ses axes de développement principaux. Cette décision résulte de son manque de ressources financières (indispensables aux investissements marketing), mais aussi des ressources développées précédemment pour son activité d'e-libraire (obtention d'un catalogue conséquent, gestion d'eBookstore...) et son activité de prestation d'un service de prêt aux bibliothèques (gestion de plusieurs catalogues). Denis Zwirn a donc suivi un processus d'effectuation : il a construit le nouvel objectif stratégique de son entreprise en se basant sur les moyens à sa disposition.

Les tâtonnements stratégiques de Numilog lui permettent de survivre depuis plus de 17 ans. Si la *start-up* avait gardé les yeux rivés sur son objectif initial (vendre des livres numériques aux particuliers *via* un eBookstore), elle aurait très certainement disparu depuis longtemps. On ne peut pas dire qu'elle ait rencontré le succès pour autant : les licenciements économiques récents montrent que l'entreprise n'a toujours pas atteint l'équilibre financier. Lieberman et Montgomery (2013 : 321) nous mettent en garde : "*the success of any first-mover strategy depends upon how well that strategy is implemented*". Le processus d'effectuation commence bien puisque l'entreprise part des moyens à sa disposition pour définir les objectifs possibles. En revanche, elle ne semble pas faire suffisamment de choix entre les objectifs possibles. Or, le volume des ressources n'est pas extensible (surtout depuis que la structure a retrouvé son indépendance). Si qualitativement les moyens sont bien réunis pour chacun des objectifs à atteindre, ils ne le sont probablement pas quantitativement. La mise en œuvre ne peut donc pas être optimum. Les tentatives d'internationalisation semblent être un bon exemple de cette faiblesse.

Numilog nous semble cependant être un cas d'étude pertinent du processus d'effectuation, et de sa complémentarité avec le processus de *causation*. Sarasvathy (2001 : 245) confirme que ces deux approches ne sont pas antagonistes. En effet, si le raisonnement entrepreneurial suivi par le fondateur au démarrage reste traditionnel (développement de moyens en fonction d'un objectif défini en amont), les décisions stratégiques qui ont suivi sont d'une tout autre nature. La plupart d'entre elles résultent de la lecture des besoins du réseau de valeur et des ressources et compétences déjà déployées au sein de l'entreprise. Pour se lancer dans l'activité de prestation d'un service de prêt aux bibliothèques, il a fallu concevoir une plateforme spécifique, mais la plupart des pré-requis techniques étaient déjà maîtrisés et un catalogue était déjà exploitable ; pour aborder l'activité de prestation de conseils, Numilog

s'est reposée en grande partie sur son expertise et sur les relations déjà bâties, même si ça a aussi été l'occasion de nouer de nouveaux contacts... Les processus ont donc très majoritairement suivi une logique d'effectuation. Notons toutefois qu'après le rachat de Numilog par Hachette, la logique causale semble dominante. Les investissements permis par ce grand groupe d'édition offrent une plus grande liberté à la *start-up* en termes de choix stratégiques.

Les pionniers sont confrontés à une incertitude très forte, et ceux qui ont peu de ressources n'ont pas les moyens d'influencer les scénarii potentiels (par une stratégie de coût de transfert par exemple). Dans ces conditions, pour être pérennes, ces organisations n'ont souvent pas d'autre choix que de « contrôler » l'incertitude qui les concerne directement en adaptant leur but à leurs moyens. L'approche par les ressources a surtout été développée dans le cadre de grandes entreprises. Pour elles, il s'agit d'optimiser le management des R&C pour se laisser un maximum de portes ouvertes pour l'avenir. Cela revient parfois à cultiver des R&C qui n'ont pas encore ou plus d'intérêt pour la proposition de valeur de la firme. Dans le cas de PME comme Numilog, l'ambition se doit d'être plus modeste : les ressources étant par nature limitées, il s'agit de faire fructifier les R&C qui sont déjà à disposition en sélectionnant les objectifs à poursuivre.

Du point de vue de l'apport potentiel à la théorie sur l'avantage du pionnier, l'une des limites principales de notre étude empirique est, du fait qu'elle n'a pas été construite dans cette perspective au départ, que nous n'avons pas pu observer directement l'évolution de l'ambiguïté causale intra-firme et encore moins inter-firmes au sens de King (2007) (il aurait alors fallu réaliser le même type d'étude de cas sur les principaux concurrents de Numilog). Or, cet élément nous semble devoir jouer un rôle central dans une approche renouvelée de l'avantage du pionnier. Mais cela n'a pas que des inconvénients.

Si le but principal de cet article est de renouveler l'approche d'une problématique classique du management de l'innovation un peu délaissée au tournant du XXI^{ème} siècle, celle de l'avantage du pionnier, le fait de réaliser une étude de cas approfondie en utilisant une grille d'analyse inspirée de la théorie de l'effectuation nous permet également de contribuer à cette dernière. Parmi les reproches souvent faits à la théorie de l'effectuation, figure le fait de ne pas se positionner suffisamment au regard de la littérature existante et celui de reposer sur d'insuffisantes preuves empiriques (Arend et al., 2015). En proposant à la fois de croiser cette approche avec un champ de littérature qui est en rapport direct avec cette dernière puisque l'incertitude est reconnue depuis longtemps comme l'une des caractéristiques inhérente à la position de pionnier et en menant une étude de cas approfondie, nous allons dans le sens des

suggestions de Perry et *al.* (2012) ou Arend et *al.* (2015) pour consolider cette théorie encore émergente. Si les appels à la multiplication des recherches empiriques sur le sujet, y compris par son instigatrice principale (Sarasvathy et Germain, 2011) semblent être effectivement suivies d'effet (voir par exemple Sarrouy-Watkins et Hernandez, 2015, ou Vedel et *al.*, 2016), notre étude de cas se singularise par le fait qu'elle a été menée sans avoir utilisé cette grille d'analyse dès le début, ce qui constitue cette fois un avantage. Le caractère en grande partie effectual de la démarche du principal dirigeant de Numilog est en effet apparue de manière inductive, ce qui garantit qu'elle n'est pas le résultat d'une concentration particulière sur les éléments allant dans ce sens.

Le principal enseignement de notre étude de cas se situe au niveau de la manière dont peuvent s'articuler logiques effectuale et causale. Même si Sarasvathy (2001 : 245) indique bien que ces dernières peuvent s'entremêler de manière complexe, le schéma le plus logique induit par la place de l'incertitude dans le modèle est celle d'une logique effectuale à l'œuvre au départ, à laquelle va pouvoir succéder une logique causale plus classique. Or, dans le cas de Numilog, l'entrepreneur, Denis Zwirn, est parti sur un projet assez précis et a réussi à rassembler les moyens nécessaires pour le mener à bien. Ce n'est que dans un deuxième temps que la démarche effectuale tend à prendre le pas sur cette logique de départ, amenant cette entreprise de taille modeste à se positionner sur une multitude de métiers, certes liés, mais sur lesquels il est difficile de rester *leader* à partir d'un portefeuille de ressources limitées. Cela nous rappelle que l'incertitude sur un marché émergent n'est pas simplement là au départ : elle peut aussi se renforcer du fait des changements de positionnement des acteurs clés. Cela montre aussi les dangers d'une démarche effectuale pas complètement aboutie, puisque si la direction de Numilog semble exceller en termes de capacité à identifier quelles activités elle peut mettre en œuvre à partir de sa base de ressources existantes, elle semble toutes les mettre en œuvre, sans opérer de véritables choix, conduisant à une certaine dispersion.

CONCLUSION

Les recherches sur l'avantage du pionnier semblent confrontées à une forme de paradoxe. D'un côté, on n'a jamais autant parlé d'innovation, souvent présentée comme la variable clé de la compétitivité des entreprises d'aujourd'hui et de demain et les start-ups innovantes n'ont jamais eu autant de place dans les publications sur le monde des affaires. De l'autre, l'essentiel des contributions date de la fin du XX^{ème} siècle et, même s'il existe encore des contributions régulières, elles peinent à renouveler l'intérêt pour cette problématique. L'étude du cas Numilog nous a paru être un moyen intéressant d'aborder cette problématique. Elle

illustre très bien un processus effectual (même s'il ne l'est pas au départ) dans le cas d'un pionnier. Cela permet, au-delà du constat de l'activation ou non de tel ou tel avantage potentiel (externalités de réseau, meilleure connaissance des besoins des clients, préemption de ressources rares comme les catalogues de titres - même si ici elles vont perdre leur rareté du fait des accords croisés d'accès aux catalogues des principaux acteurs...) de mieux appréhender la manière dont un pionnier gère l'incertitude inhérente à sa position. Aborder la question de l'avantage du pionnier à la lumière de la littérature sur l'entrepreneuriat nous permet ainsi de mieux comprendre les processus de décision menant à la pérennisation des premiers entrants. Cela nous amène également à enrichir la réflexion de l'approche par les ressources en la mettant au niveau des PME, qui disposent de peu de ressources par nature. Enfin, cela permet d'alimenter la théorie de l'effectuation en mettant ici en particulier en exergue le fait que l'effectuation n'est pas un processus qui laisserait la place à un raisonnement de *causation* plus classique au fur et à mesure de la progression dans un processus d'apprentissage. Elle peut aussi prendre le relai d'un processus de décision (et ici de création d'entreprise) plus classique au fur et à mesure que de nouvelles données viennent remettre en cause la validité des relations de cause à effet supposées au départ.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Anderson P. et M.L. Tushman (1990), Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change, *Administrative Science Quarterly*, 35 : 4, 604–633.
- Arend, R.J., H. Sarooghi et A. Burkemper (2015), Effectuation as Ineffectual? Applying the 3E Theory-Assessment Framework to a Proposed New Theory of Entrepreneurship, *Academy of Management Review*, 40 : 4, 630-651.
- Arrègle, J.-L. et B. Quélin, B. (2001), L'approche fondée sur les ressources in A.-C. Martinet & R.-A. Thiétart, *Stratégies : actualité et futurs de la recherche*, Paris : Vuibert, 273-288.
- Arundel, A. (2001), The Relative Effectiveness of Patents and Secrecy for Appropriation, *Research Policy*, 30, 611-624.
- Barthélémy, J. (1998), La problématique de l'avantage pionnier : revue de littérature et approche par la théorie de la ressource, *Actes de la VII^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Louvain-la-Neuve.
- Bernasconi, M., M. Monsted et coll. (2000), *Les start-up high-tech – Création et développement des entreprises technologiques*, Paris : Dunod.
- Bond, R.S. et D.F. Lean (1977), *Sales, Promotion, and Product Differentiation in Two Prescription Drug Markets*, Wahsington DC: US Federal Trade Commission.
- Boutinet J.P. et Raveleau B. (2011), Questionnement autour du projet entrepreneurial, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2 : 10, 15-28.
- Chandy, R.K. et G.J. Tellis (2000), The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation, *Journal of Marketing*, 64 : 3, 1-17.

- Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. et Rosenbloom, R.S. (2002), The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Company's technology spin-off companies, *Industrial and Corporate Change*, 11 : 3, 529-555.
- Corbel, P. (2014), Gérer l'empreinte d'un modèle dominant : le cas de l'influence du modèle PFI dans le champ du management stratégique de l'innovation et de la propriété intellectuelle, *Actes de la XXIII^{ème} Conférence Internationale de l'AIMS*, Rennes.
- Cusumano M.A., Y. Mylonadis, R.S. Rosenbloom R.S. (1992), Strategic Maneuvering and Mass-Market Dynamics: The Triumph of VHS over Beta, *Business History Review*, 66 : 1, 51-94.
- Eisenhardt K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14 : 4, 532-550.
- Golder, P.N. et G.J. Tellis, (1993), Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?, *Journal of Marketing Research*, 30, 158-170.
- Grant, R.M. (1996), Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, 17 : Winter Special Issue, 109-122.
- Grindley, P. (1995). *Standards, Strategy, and Policy*, Oxford: Oxford University Press.
- Hall, R. (1992), The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Kanter, R. Moss (1992), *L'entreprise en éveil - Maîtriser les stratégies du management post-industriel*, Paris : Interéditions.
- King, A.W. (2007), Disentangling Interfirm and Intrafirm Causal Ambiguity: A Conceptual Model of Causal Ambiguity and Sustainable Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 32 : 1, 156-178.
- Langley A. (1999), Strategies for Theorizing from Process Data, *Academy of Management Review*, 24 : 4, 691-710.
- Lieberman, M.B. et D.B. Montgomery (1988), "First-mover advantage", *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
- Lieberman, M.B. et D.B. Montgomery (1998), First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view, *Strategic Management Journal*, 19 : 12, 1111-1125.
- Lieberman M.B. et D.B. Montgomery (2013), Conundra and Progress: Research on Entry Order and Performance, *Long Range Planning*, 46 : 4-5, 312-324.
- Liebeskind, J.P. (1996), Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17 : Winter Special Issue, 93-107.
- Mansfield, E., M. Schwartz et S. Wagner (1981), Imitation Costs and Patents : An Empirical Study, *Economic Journal*, 91, 907-918.
- Martinet, A.-C. (2001), Stratégie et innovation, in P. Mustar & H. Penan, *Encyclopédie de l'innovation*, Paris : Economica, 27-48.
- Rosenbloom R.S. et M.A. Cusumano (1987), Technological Pioneering and Competitive Advantage: The Birth of the VCR Industry, *California Management Review*, 29 : 4, 51-76.

- Penrose, E. (1959/1995), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Oxford University Press.
- Peres R., E. Muller et V. Mahajan (2010), Innovation diffusion and new product growth models : A critical review and research directions, *International Journal of Research in Marketing*, 27, 91-106.
- Perry J.T., G.N. Chandler et G. Markova (2012), Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 837-861.
- Pisano, G.P. et D.J. Teece (2007), How to Capture Value from Innovation: Shaping Intellectual Property and Industry Architecture, *California Management Review*, 50 : 1, 278-296.
- Prahalad, C.K. et G. Hamel (1994), Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?, *Strategic Management Journal*, 15, 5-16.
- Read, S et S.D. Sarasvathy (2012), Co-creating a course ahead of the intersection of service-dominant logic and effectuation, *Marketing Theory*, 12, 225-229.
- Sarasvathy S.D. (2001), Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, *Academy of Management Review*, 26 : 2, 243-263.
- Sarasvathy S.D. et O. Germain (2011), L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3 : 10, 67-72.
- Sarrouy-Watkins, N. et E.-M. Hernandez (2015), L'incertitude entrepreneuriale et la théorie de l'effectuation : le cas logiperf, *Gestion 2000*, 32 : 3, 67-90.
- Schumpeter, J.-A. (1935), *Théorie de l'évolution économique – Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Paris : Dalloz.
- Schumpeter, J.-A. (1951), *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris : Payot.
- Shane, S. et S. Venkataraman (2000), The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *Academy of Management Review*, 25 : 1, 217-226.
- Shapiro C. et H.R. Varian (1999). *Economie de l'information – Guide stratégique de l'économie des réseaux*, Bruxelles : De Boeck Université.
- Silberzahn, P. (2014), *Effectuation – Les principes de l'entrepreneuriat pour tous*, Pearson France.
- Suarez, F.F. et G. Lanzolla (2007), The Role of Environmental Dynamics in Building a First Mover Advantage Theory, *Academy of Management Review*, 32 : 2, 377-392.
- Sull, D.N. (1999), The Dynamics of Standing Still: Firestone Tire & Rubber and the Radial Revolution, *Business History Review*, 73, 430-464.
- Teece, D.J. (1986), Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy, *Research Policy*, 15 : 6, 285-305.
- Tellis G.J., E. Yin et R. Niraj (2009), Does Quality Win ? Network Effects Versus Quality in High-Tech Markets, *Journal of Marketing Research*, 46, 135-149.
- Tushman M.L. et P. Anderson (1986), Technological Discontinuities and Organizational Environments, *Administrative Science Quarterly*, 31 : 3, 439-465.

Urban G.L., T. Carter, S. Gaskin et Z. Mucha (1986), Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications, *Management Science*, 32 : 6, 645-659.

Vedel, B., I. Gabaret et F. Law (2016), La start-up est morte, vive la start-up ! Etude de la survie d'une entreprise en création sous le prisme de l'effectuation, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 277, 91-101.

Yin R.K. (1994), *Case study research: design and methods*, 2nd edition, Los Angeles : Sage.

Zhao, Y.L., O.H. Erekson, T. Wang et M. Song (2012), Pioneering Advantages and Entrepreneurs' First-mover Decisions: An Empirical Investigation for the United States and China, *Journal of Product Innovation Management*, 29 : S1, 190-210.