

Le Brevet, Résultat de l'Innovation et Nouvel Outil Stratégique de la Start-up : Une Étude de Cas

Stephane Brosia¹

Résumé

Notre article s'inscrit dans le cadre de la stratégie d'innovation des Start-up et de ses résultats immatériels. Notre objectif est de comprendre dans quelles mesures la délivrance d'un brevet peut s'avérer être un nouvel outil au service du dirigeant, et parallèlement aussi faire connaître à la communauté scientifique un nouveau concept de Management. Une Start-up inscrivant dans son bilan comptable son brevet délivré par l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI) verra mécaniquement ses fonds propres être augmentés, il pourra ainsi s'en suivre un accès facilité aux financements. Si historiquement les travaux de Porter (1996) ont dévoilé la consistance d'un plan stratégique processuel d'une organisation, en ce qui concerne les Start-up les écrits de Mintzberg (1978) proposent quant à eux d'opposer la stratégie de processus à la stratégie dite de pratique (Sandberg et Tsoukas, 2011). La « pratique » étant liée aux méthodes des jeunes pousses. Le fait caractéristique d'une « adhocratie de pratique » étant selon Baker et Nelson (2005) un fonctionnement en mode bricolage, où la Start-up réagit au jour le jour. Notre article propose ainsi un nouvel outil de bricolage inconnu des Sciences de Gestion à ce jour où une Start-up utilise son travail d'innovation caractérisé par la délivrance d'un brevet, pour obtenir des fonds de développement en augmentant ses fonds propres.

Mots clés: Management, innovation, brevet, start-up, stratégie.

¹ Chercheur Associé, Laboratoire CERGAM, Université de Toulon - France. Adresse électronique: sbrosia@hotmail.com

The Patent, Result of Innovation and New Strategic Tool of The Start-up: A Case Study

Stephane Brosia²

Abstract

Our article is part of the Start-up innovation strategy and its intangible results. Our goal is to understand how an official delivery of a patent can prove to be a new tool at the service of the leader, and at the same time also to make known to the scientific community a new concept of Management. A Start-up registering in its balance sheet its patent issued by the National Institute of Industrial Property will mechanically increase its own funds, which will allow an easy access to financing. While Porter's (1996) work has uncovered the consistency of an organization's strategic as a process plan, Mintzberg's (1978) start-up writers propose to oppose the strategy as process with the so-called strategy as practice (Sandberg, & Tsoukas, 2011). The "practice" being linked to the methods of the young structures. The characteristic fact of a "practice adhocracy" is according to Baker and Nelson (2005) a do-it-yourself "*bricolage*" operation, where the start-up reacts day-to-day. Our article proposes a new "*bricolage*" tool unknown to Management Sciences to date, where a start-up uses its innovation work characterized by the delivery of a patent, to obtain development funds by increasing its own funds.

Keywords: management, innovation, patent, Start-up, strategy.

1. Introduction

Ce n'est pas un hasard si l'aspect du financement de la Start-up est au centre des débats de la possibilité de création de valeurs. Bien évidemment, ce thème est capital pour toute entreprise, mais encore

² Associate Researcher, CERGAM Laboratory, University of Toulon - France. Email Address: sbrosia@hotmail.com.

davantage en ce qui concerne la question de savoir sur quel mode financer ses projets d'innovation. Nous trouvons avec Davis et Davidson (1992) l'idée selon laquelle il n'y a que deux façons d'empêcher les sociétés de mourir : la croissance et la reproduction. Toutes deux des extensions à travers le temps et l'espace. Pour pouvoir exister, une organisation doit donc définir une nouvelle logique, un nouveau comportement, ou une nouvelle conception, c'est obligatoire. La question du financement est donc au centre de cette idée, puisque les auteurs nous rappellent que pour pouvoir se reproduire ou croître le moteur reste le financement. Moreau (2008) nous décrit les différentes possibilités de financement des Start-up. Il nous explique tout d'abord que ce ne sont pas les banques qui investissent car, bien entendu, le risque est trop élevé, mais des individus ou groupes d'individus : les sociétés de capital investissement (capital amorçage ou capital risque), les marchés spécialisés (Nasdaq, nouveau marché, Alternext), des *business angel*, et ce qui est communément appelé le *love money* (fonds provenant de la famille entourant le créateur). Il est même possible de s'adosser aux idées de Bancel (1997) qui qualifie les potentiels investisseurs d'actionnaires introuvables, les créations d'entreprises étant financées par des proches au départ. L'auteur propose de comprendre comment une Start-up peut se financer en tentant de dépasser le pur aspect comptable pour trouver la logique technologique, il n'en reste pas moins que, dans la réalité, le financement des jeunes sociétés technologiques est un problème non résolu réellement. Il est aussi intéressant de faire un parallèle entre les innovations des Start-up et leur capacité à positionner ces innovations sur des marchés clairs et identifiés. Car, comme le soulignent Almeida et Fernando (2008) au travers de leur étude qui porte sur le financement de neuf Start-up en Nouvelle-Zélande, la principale cause d'échec de nombreuses Start-up tient dans le fait qu'elles sont trop diversifiées (stratégies complexes) et qu'elles ne peuvent pas répondre aux besoins de leurs clients d'une manière satisfaisante. Elles perdent ainsi, peu à peu, le soutien financier de fonds d'investissements ou d'investisseurs divers. Les Start-up qui réussissent, au contraire, sont celles qui adoptent une stratégie simple et qui ont un but organisationnel satisfaisant pour tous. Ces entreprises commencent par former un capital avec leur propre revenu, et embauchent des employés aux qualifications très diversifiées de manière à pouvoir tout faire *in-house* (IT, marketing, finance, ...). Il

faut donc retenir de ces Start-up qui réussissent la capacité du management à faire des choix clairs et mesurés. De la même manière, pour pouvoir continuer de se développer et ne pas stagner dans un marché saturé, le management doit être capable d'abandonner certains projets au profit d'autres plus profitables ou bien il doit être capable d'adapter les produits de manière peu coûteuse en fonction de l'évolution du marché. Selon les auteurs, le financement des Start-up est donc intimement lié à leurs capacités de développer une stratégie d'innovation de niche. Le Capital Risque dit industriel (Ben Hadj Youssef, 2006), stratégie de groupe visant à investir dans des Start-up prometteuses, permet particulièrement de réduire en interne les coûts de Recherche et Développement (R&D) en utilisant les Start-up en question pour des échanges de technologie (projet en commun, cession de brevet, licence). Les parties y trouvent donc toutes les deux leur compte. En parallèle, ce genre d'investissement permet de viser des plus-values à la revente des actifs de la cible, mais aussi permet pendant le temps de l'investissement de revaloriser la propre R&D interne du groupe par la création de processus nouveaux d'innovation par interaction. Le rôle du capital risque est absolument majeur puisqu'il donne accès au levier financier, ce que cherche perpétuellement le dirigeant entrepreneur. Bessière et Pouget (2012) nous donnent un avis éclairé sur le rôle du capital risque. Les apporteurs de capitaux peuvent utiliser les leviers de contrôle qui peuvent permettre la détection au préalable d'une sur-confiance et la gestion postérieure de ses effets : le soutien principal en somme étant d'assister l'entreprise dans sa recherche incessante de fonds. En effet, lorsqu'une Start-up laisse rentrer des capitaux externes pour obtenir ce premier effet de levier, il n'est pas rare de voir une dynamique se créer autour de la jeune entreprise pour que le mouvement soit repris par d'autres investisseurs. À noter aussi que le rôle peut être élargi à l'aide au recrutement du top management et à la réalisation de modèles économiques. En somme, il s'agit de la concrétisation sur le terrain du besoin du dirigeant de s'entourer. Les modèles de financement sont donc assez compliqués à mettre en place, et à ce jour aucun concept ou théorie ne permet à ladite Start-up de lever des fonds de manière organique. Nous posons dès lors notre question de recherche : dans quelle mesure un brevet, fruit immatériel de la procédure d'innovation d'une Start-up, peut devenir un outil permettant un accès facilité aux financements ? Nous

ferons état dans une partie théorique des apports de la littérature en ce qui concerne les stratégies de l'innovation, la création de l'innovation, mais aussi les rôles du brevet. Nous exposerons dès lors notre méthodologie de recherche avant de proposer nos résultats empiriques.

2. Cadre théorique : stratégie, innovation, et propriété intellectuelle

2.1. Start-up : pourquoi et comment innover ?

Les plans d'analyses stratégiques que la littérature nous expose traditionnellement doivent faire émerger au final une proposition de politique générale de l'entreprise, car les tableaux et matrices sont autant d'outils d'aide à la décision. Différentes stratégies génériques sont possibles mais l'innovation est en soit une spécificité à laquelle les Start-Up sont liées inévitablement. Si Hamel et Breen (2013) nous ont proposé l'idée selon laquelle les principaux métiers de l'entreprise ont été finalement inventés en 1890 (notion de management 1.0), c'est un siècle plus tard que la stratégie d'entreprise évolue véritablement, car non seulement notre environnement est dans une courbe exponentielle de croissance, mais aussi parce qu'il s'agit de faire face à une hyper compétitivité pour être *time to market*. Hamel et Prahalad (1995) nous précisent qu'il faut créer une entreprise qui puisse changer son organisation aussi rapidement que possible, puisse faire de l'innovation son travail quotidien pour tous les membres de l'organisation, et sache créer les conditions internes permettant à chacun de faire le cadeau de sa créativité et de sa passion. Grâce au principe du *reverse accountability* (Hamel et Breen, 2013), concept visant à dire que pour opérer des changements organisationnels la gouvernance doit écouter ses parties prenantes internes, nous faisons apparaître de fait dans l'entreprise plusieurs éléments qui sont d'ordre stratégique (la possibilité de changer rapidement des projets innovants, nés de l'écoute de ses équipes et de l'imagination de méthodes visant à résoudre les problèmes, les conditions permettant à chaque employé de s'exprimer). Le comportement humain est par nature enclin à réaliser que le monde change (changement de carrière, de continent, retour aux études, ...) et met seul en place une capacité d'adaptation. La gouvernance qui a

conscience de ceci ira juste plus rapidement que les autres. C'est en somme la preuve que la résilience existe et a un impact sur le management en entreprise. Être un *strategic manager innovator* c'est être capable d'orchestrer tout ceci comme les auteurs le soulignent. Brillman (1998) soulignait déjà cette idée en faisant une analyse de l'évolution des stratégies tout en concluant qu'au final ne pas innover serait encore plus dangereux qu'innover. En somme, nous n'avons pas le choix si nous voulons perdurer. Rendre l'organisation encore plus créative en laissant faire la confrontation des théoriciens et des praticiens est, selon lui, la base du raisonnement, avec pour règles de base : un engagement total de la direction dans le cadre d'un plan stratégique clair, une approche par processus orienté client, la fixation d'objectifs ambitieux avec volonté de rupture, une constitution d'équipes par compétence, et un libre cours à la créativité. Le concept stratégique développé par Brillman est en somme de faire passer l'organisation d'un plan matriciel à un plan par processus (Mintzberg et McHugh, 1985). Les auteurs axent souvent leurs réflexions sur les travaux de Porter, mais nous trouvons aussi des idées relativement nouvelles. Joly (1992) nous explique que les produits d'une entreprise doivent être remplacés dès lors qu'ils sont en phase de déclin. Ce déclin peut être provoqué par de nombreux facteurs. L'un d'entre eux a particulièrement retenu notre attention : la mutation technologique, portée au sein des champs étanches (Detrie et Ramanatsoa, 1983). Ce sont des marchés dits fermés à cause de réglementations importantes (comme les droits de douanes, des négociations avec les autorités : exemple de la SEITA³ pour les cigarettes où l'état interdit la concurrence, ou bien l'utilisation de brevets empêchant le développement de tiers). Cette notion de champs étanches prend tout son sens dans les stratégies des Start-Up car elles sont au cœur d'évolutions technologiques, étant très souvent confrontées à des marchés protégés et devant trouver des moyens de contournement. Ainsi, en cas de présence de champs étanches, une entreprise n'aura pas d'autres choix que d'acquérir d'autres champs pour déplacer la problématique et trouver de nouveaux horizons. Par contre, les champs ouverts sont au contraire des marchés à opportunités (mais dans un espace-temps précis, avant qu'un

³ Société nationale d'Exploitation Industrielle des Tabacs et Allumettes.

acteur de l'industrie n'arrive à le faire passer en champ étanche). Il peut être caractérisé par l'existence d'un cadre juridique homogène ou une absence de réglementation discriminatoire. Les champs ouverts sont accessibles avec les compétences de l'entreprise, en référence à la théorie Resource Based View (RBV) (Penrose, 1959). Il s'agira de les formater pour pouvoir s'insérer dans le marché. En somme, la diversification (changer de champs) est parfois une question de survie. Une entreprise peut voir ses marchés s'effondrer juste parce que l'évolution naturelle le provoque naturellement, si elle ne fait que constater sans innover pour chercher sa survie, elle mourra. La Start-Up devra utiliser les ressources et compétences présentes pour se diversifier. C'est pourquoi beaucoup de Start-Up se focalisent sur une stratégie de niche : attaquer une niche de marché grâce à une technologie précise, tout en tenant compte de ses ressources internes à l'instant t. C'est Garibaldi (2001) qui réaffirme que la stratégie de niche ou de focalisation (largement décrite par Porter) vise à occuper sur ce segment une position imprenable. Saporata (1997) précise en outre que pour la PME, innover consisterait à stopper le combat et à le porter sur un nouveau terrain. C'est ce terrain plus propice que Chesbrough et Schwartz (2007) évoquent lorsqu'ils parlent d'innovation d'exploration. L'idée exposée étant que pour développer ses innovations d'exploration une Start-Up se doit de faire des alliances stratégiques ; ces alliances pouvant revêtir différentes formes (partenariat, rachat). Nous retrouvons assez souvent dans la littérature un élément liant assez persistant : le dirigeant et sa faculté d'organiser le développement des innovations. Car pour Verrier (1976) bien gérer une entreprise signifie faire en sorte qu'elle maintienne ses activités productives, survive aux crises, mais aussi se développe à travers le temps. Que ce soit la rentabilité (couverture des dépenses), le consensus social (couverture des ressources humaines), ou le développement (couverture de l'avenir par l'innovation), nous trouvons encore une fois un vecteur commun et lié aux capacités du dirigeant. Le savoir anticiper, base de la stratégie Start-Up, est un thème repris en général par tous les auteurs avec, au demeurant, une définition assez commune pour le pilotage de la stratégie : étant définie comme ce qui sert à accompagner la conduite du changement en milieu innovant. Les stratégies des petites entreprises doivent a priori obéir à des règles de planification plutôt claires et précises dès le départ (Smith, 1998), et

avoir des axes lisibles comme : des objectifs, l'ambition, la prise de décision, la planification anticipée, le financement, le niveau de technologie et de communication, le contrôle qualité et l'analyse *SWOT* maîtrisée. Si pour de nombreuses Start-Up le souci essentiel n'est pas d'innover mais de commercialiser des produits (Gans et Stern, 2003), la phase de commercialisation est aussi l'occasion de définir sa propre planification. En quelque sorte, il y a une phase de planification qui se réalise en simultanée avec la phase d'action. Gans et Stern proposent par ailleurs de faire une séparation claire entre le marché de produit et le marché d'idée. Une Start-Up devrait davantage avoir comme stratégie la commercialisation de ses produits, plutôt que de savoir si elle est capable ou pas de les fabriquer (sachant qu'elle peut sous-traiter la fabrication). Car le marché de produits est très coûteux, il requiert de la part des entreprises d'importantes ressources financières liées au développement et à la production du bien. Il comporte aussi de nombreux risques (concurrents déjà établis...). Pour réussir, l'entrepreneur doit s'assurer d'offrir à ses clients un produit unique difficilement imitable par les entreprises déjà établies. Le marché d'idées au contraire est une bonne alternative au marché de produits pour un innovateur car il ne nécessite pas de coûts fixes importants. Il suffit d'établir une collaboration avec une entreprise déjà bien établie pour transformer l'idée en produits et s'occuper de la phase de commercialisation. Cette collaboration a cependant un coût et comporte des risques, il tient donc à l'entrepreneur de choisir une stratégie compétitive ou coopérative. Gans et Stern (2003) nous enseignent que, lorsque la protection intellectuelle est forte, une Start-Up devrait choisir une stratégie de coopération et louer ses idées à une grosse entreprise déjà sur le marché de produits. En revanche, une Start-Up devrait commercialiser elle-même ses produits lorsqu'il y a peu de risques liés à la propriété intellectuelle. La stratégie coopérative crée de la valeur dans le sens où elle permet à une Start-Up avec une idée innovante mais peu de ressources d'avoir accès au marché de produits en passant par un grand groupe aux ressources importantes. En échange, ce grand groupe bénéficie du dynamisme d'une petite entreprise innovante. En somme il s'agit d'innover pour ne pas mourir, tout en mettant en place des stratégies de niches.

Les plans d'analyses stratégiques que la littérature nous expose

traditionnellement doivent faire émerger au final une proposition de politique générale de l'entreprise, car les tableaux et matrices sont autant d'outils d'aide à la décision. Différentes stratégies génériques sont possibles mais l'innovation est en soit une spécificité à laquelle les Start-up sont liées inévitablement. Si Hamel et Breen (2013) nous ont proposé l'idée selon laquelle les principaux métiers de l'entreprise ont été finalement inventés en 1890 (notion de management 1.0), c'est un siècle plus tard que la stratégie d'entreprise évolue véritablement, car non seulement notre environnement est dans une courbe exponentielle de croissance, mais aussi parce qu'il s'agit de faire face à une hyper compétitivité pour être *time to market*. Hamel et Prahalad (1995) nous précisent qu'il faut créer une entreprise capable de changer son organisation aussi rapidement que possible, puisse faire de l'innovation son travail quotidien pour tous les membres de l'organisation, et sache créer les conditions internes permettant à chacun de faire le cadeau de sa créativité et de sa passion. Grâce au principe du *reverse accountability* (Hamel et Breen, 2013), concept visant à dire que pour opérer des changements organisationnels la gouvernance doit écouter ses parties prenantes internes, nous faisons apparaître de fait dans l'entreprise plusieurs éléments qui sont d'ordre stratégique (la possibilité de changer rapidement des projets innovants nés de l'écoute de ses équipes et de l'imagination de méthodes visant à résoudre les problèmes, les conditions permettant à chaque employé de s'exprimer). Le comportement humain est par nature enclin à réaliser que le monde change (changement de carrière, de continent, retour aux études, ...) et met seul en place une capacité d'adaptation. La gouvernance qui a conscience de ceci ira juste plus rapidement que les autres. C'est en somme la preuve que la résilience existe et a un impact sur le management en entreprise. Être un *strategic manager innovator* c'est être capable d'orchestrer tout ceci comme les auteurs le soulignent. Brillman (1998) soulignait déjà cette idée en faisant une analyse de l'évolution des stratégies tout en concluant qu'au final ne pas innover serait encore plus dangereux qu'innover. En somme, nous n'avons pas le choix si nous voulons perdurer. Rendre l'organisation encore plus créative en laissant faire la confrontation des théoriciens et des praticiens est, selon lui, la base du raisonnement, avec pour règles de base : un engagement total de la direction dans le cadre d'un plan stratégique clair, une approche par

processus orienté client, la fixation d'objectifs ambitieux avec volonté de rupture, une constitution d'équipes par compétence, et un libre cours à la créativité. Le concept stratégique développé par Brilman est en somme de faire passer l'organisation d'un plan matriciel à un plan par processus (Mintzberg et McHugh, 1985). Les auteurs axent souvent leurs réflexions sur les travaux de Porter, mais nous trouvons aussi des idées relativement nouvelles. Joly (1992) nous explique que les produits d'une entreprise doivent être remplacés dès lors qu'ils sont en phase de déclin. Ce déclin peut être provoqué par de nombreux facteurs. L'un d'entre eux a particulièrement retenu notre attention : la mutation technologique, portée au sein des champs étanches (Detrie et Ramanatsoa, 1983). Ce sont des marchés dits fermés à cause de réglementations importantes (comme les droits de douanes, des négociations avec les autorités : exemple de la SEITA⁴ pour les cigarettes où l'état interdit la concurrence, ou bien l'utilisation de brevets empêchant le développement de tiers). Cette notion de champs étanches prend tout son sens dans les stratégies des Start-up car elles sont au cœur d'évolutions technologiques, étant très souvent confrontées à des marchés protégés et devant trouver des moyens de contournement. Ainsi, en cas de présence de champs étanches, une entreprise n'aura pas d'autres choix que d'acquérir d'autres champs pour déplacer la problématique et trouver de nouveaux horizons. Par contre, les champs ouverts sont au contraire des marchés à opportunités (mais dans un espace-temps précis, avant qu'un acteur de l'industrie n'arrive à le faire passer en champ étanche). Il peut être caractérisé par l'existence d'un cadre juridique homogène ou une absence de réglementation discriminatoire. Les champs ouverts sont accessibles avec les compétences de l'entreprise, en référence à la théorie *Resource Based View (RBV)* (Penrose, 1959). Il s'agira de les formater pour pouvoir s'insérer dans le marché. En somme, la diversification (changer de champs) est parfois une question de survie. Une entreprise peut voir ses marchés s'effondrer juste parce que l'évolution naturelle le provoque naturellement, si elle ne fait que constater sans innover pour chercher sa survie, elle mourra. La Start-up devra utiliser les ressources et compétences présentes pour se diversifier. C'est pourquoi beaucoup de

⁴ Société nationale d'Exploitation Industrielle des Tabacs et Allumettes.

Start-up se focalisent sur une stratégie de niche : attaquer une niche de marché grâce à une technologie précise, tout en tenant compte de ses ressources internes à l'instant t. C'est Garibaldi (2001) qui réaffirme que la stratégie de niche ou de focalisation (largement décrite par Porter, 1986) vise à occuper sur ce segment une position imprenable. Saporata (1997) précise en outre que pour la PME, innover consisterait à stopper le combat et à le porter sur un nouveau terrain. C'est ce terrain plus propice que Chesbrough et Schwartz (2007) évoquent lorsqu'ils parlent d'innovation d'exploration. L'idée exposée étant que pour développer ses innovations d'exploration une Start-up se doit de faire des alliances stratégiques ; ces alliances pouvant revêtir différentes formes (partenariat, rachat). Nous retrouvons assez souvent dans la littérature un élément liant assez persistant : le dirigeant et sa faculté d'organiser le développement des innovations. Car pour Verrier (1976) bien gérer une entreprise signifie faire en sorte qu'elle maintienne ses activités productives, survive aux crises, mais aussi se développe à travers le temps. Que ce soit la rentabilité (couverture des dépenses), le consensus social (couverture des ressources humaines), ou le développement (couverture de l'avenir par l'innovation), nous trouvons encore une fois un vecteur commun et lié aux capacités du dirigeant. Le savoir anticiper, base de la stratégie Start-up, est un thème repris en général par tous les auteurs avec, au demeurant, une définition assez commune pour le pilotage de la stratégie : étant définie comme ce qui sert à accompagner la conduite du changement en milieu innovant. Les stratégies des petites entreprises doivent à priori obéir à des règles de planification plutôt claires et précises dès le départ (Smith, 1998), et avoir des axes lisibles comme : des objectifs, l'ambition, la prise de décision, la planification anticipée, le financement, le niveau de technologie et de communication, le contrôle qualité et l'analyse *SWOT* maîtrisée. Si pour de nombreuses Start-up le souci essentiel n'est pas d'innover mais de commercialiser des produits (Gans et Stern, 2003), la phase de commercialisation est aussi l'occasion de définir sa propre planification. En quelque sorte, il y a une phase de planification qui se réalise en simultanée avec la phase d'action. Gans et Stern proposent par ailleurs de faire une séparation claire entre le marché de produit et le marché d'idée. Une Start-up devrait davantage avoir comme stratégie la commercialisation de ses produits, plutôt que de savoir si elle est capable

ou pas de les fabriquer (sachant qu'elle peut sous-traiter la fabrication). Car le marché de produits est très coûteux, il requiert de la part des entreprises d'importantes ressources financières liées au développement et à la production du bien. Il comporte aussi de nombreux risques (concurrents déjà établis...). Pour réussir, l'entrepreneur doit s'assurer d'offrir à ses clients un produit unique difficilement imitable par les entreprises déjà établies. Le marché d'idées au contraire est une bonne alternative au marché de produits pour un innovateur car il ne nécessite pas de coûts fixes importants. Il suffit d'établir une collaboration avec une entreprise déjà bien établie pour transformer l'idée en produits et s'occuper de la phase de commercialisation. Cette collaboration a cependant un coût et comporte des risques, il tient donc à l'entrepreneur de choisir une stratégie compétitive ou coopérative. Gans et Stern (2003) nous enseignent que, lorsque la protection intellectuelle est forte, une Start-up devrait choisir une stratégie de coopération et louer ses idées à une grosse entreprise déjà sur le marché de produits. En revanche, une Start-up devrait commercialiser elle-même ses produits lorsqu'il y a peu de risques liés à la propriété intellectuelle. La stratégie coopérative crée de la valeur dans le sens où elle permet à une Start-up avec une idée innovante mais peu de ressources d'avoir accès au marché de produits en passant par un grand groupe aux ressources importantes. En échange, ce grand groupe bénéficie du dynamisme d'une petite entreprise innovante. En somme, il s'agit d'innover pour ne pas mourir, tout en mettant en place des stratégies de niches.

2.2. Le processus d'innovation, créateur de valeur immatérielle

La capacité stratégique d'innovation permet de confronter avec la réalité la faisabilité interne et les incertitudes concurrentielles de l'externe. Chassang, Moullet et Reitter (2002) ajoutent que les capacités stratégiques doivent être la combinaison des ressources et des compétences internes. Les auteurs introduisent le thème de la performance que Daigne (1991) puis Audroing (2000) proposaient déjà à travers la notion de responsabilité du dirigeant, qui consiste à rendre performante son entreprise avec des projets sans cesse innovants pour pouvoir pallier les événements potentiels à venir. Cela signifie

qu'innover doit toujours être la règle : une innovation doit marquer une rupture afin de déplacer le débat sur un nouveau terrain, où le rôle du management est capital (Van de Ven, 1986). Audroing (2000) nous propose aussi une comparaison entre la stratégie de l'innovateur et la stratégie de l'imitateur. Il décrit une période de cohabitation entre les deux initiateurs tout en engageant l'innovateur à s'interroger au plus tôt sur la possible nouvelle création de valeurs qu'un imitateur pourra créer. Et de citer (qu'on soit imitateur ou innovateur) les variables qui sont à prendre en compte en créant une innovation : les distributeurs et la marge brute conséquente à créer, les acheteurs finaux potentiels, les concurrents à venir, les caractéristiques du produit permettant de conduire à une rupture, la dynamique du prix, les marges amont et marges aval, les modalités du lancement, des fonds propres conséquents pour pallier les défaillances du démarrage, le cycle de vie des produits, les barrières à l'entrée du marché, l'effet d'expérience sur les coûts, l'évaluation du marché en termes de réceptibilité à la nouveauté, les possibles rapports de forces avec les fournisseurs. Nous trouvons dans la littérature une récurrence assez forte sur la création de l'innovation consistant en la création de communautés stratégiques liées aux processus d'innovation ouverte. Kodama (2002), comme Huang, Chung et Lin (2012), nous proposent l'idée selon laquelle cela consiste avant toute chose en la création de communautés (groupes ou organisations) qui font appel à des experts (internes ou externes) devant être capables de faire naître l'innovation. Ces communautés d'experts en innovation permettent d'avoir un regard averti sur les interactions (avec les fournisseurs, clients, et concurrents) permettant de créer la rupture technologique innovante. Cette théorie nous permet d'introduire un apport majeur en termes de stratégie d'innovation fait par Kim et Mauborgne (2005). Les auteurs se basent sur les écrits de Schumpeter (1935) pour mettre l'innovation au cœur du système économique, pour qui l'innovation soutenue par l'entrepreneur a pour but de briser la routine de la création de valeur. Ils positionnent à cet effet l'innovation sous deux angles : l'innovation de produit et l'innovation de procédé. Cette innovation se crée par rupture de marché, et c'est depuis ce concept que Kim et Mauborgne nous proposent la théorie de l'océan rouge et de l'océan bleu. L'innovation de rupture doit agir sur un marché économique comme un univers à deux types de champs. Le marché actuel étant décrit comme l'océan rouge,

c'est-à-dire représentant toutes les industries existantes et pour lesquelles les règles sont connues. Le principe de la stratégie d'innovation de l'océan bleu consiste à adresser un marché inexploré par l'entreprise. S'il est un fait de constater que les dernières décennies ont vu une focalisation des stratégies de différenciation se situer dans le modèle de l'océan rouge (on parle d'innovations incrémentales), les auteurs nous expliquent que cela ne peut suffire et qu'il est même impératif pour une entreprise de se créer des océans bleus. Il ne s'agit pas dans ce cas-là de devenir meilleur que le concurrent, mais de se donner une logique différente appelée innovation de valeur qui vise à ne pas se focaliser sur les moyens à mettre en place pour battre l'autre, mais se concentrer sur la création d'un nouveau marché. Cette innovation de valeur n'apparaîtra que lorsque l'entreprise saura conjuguer innovation avec utilité client, car souvent le marché n'est pas prêt à recevoir immédiatement l'innovation que l'entreprise a décidé de créer pour son océan bleu (nous retrouvons ici le trait de personnalité visionnaire du dirigeant de Start-up). Les principes d'exécution sont donc totalement liés au dépassement des obstacles organisationnels comme à la construction de la stratégie elle-même. Chersbrough (2013) complète ces propos en suggérant à toute entreprise souhaitant créer des océans bleus de créer de l'innovation ouverte : modèle d'innovation consistant à utiliser tout type de ressources externes (pour obtenir de nouvelles compétences) pour trouver des axes d'innovation. L'innovation dite fermée, quant à elle, permettant au mieux seulement de créer de nouveaux avantages concurrentiels sur un océan rouge. Maine et al. (2012) nous interpellent quant à la notion de création de valeurs immatérielles par l'innovation. Les auteurs expliquent qu'une des valeurs créées par les produits hautement technologiques est le dépôt même d'un ou de plusieurs brevet(s). Cherif et Dubreuilles (2009) proposent eux un ordre formé de trois itérations. Du point de vue des clients, les variables indicateurs de création de valeurs peuvent être leur satisfaction, la fidélisation, la part de marché, la rentabilité par segment, et l'acquisition de nouveaux clients. Du point de vue de ce que l'auteur appelle « l'interne », les variables peuvent être : la maîtrise de l'innovation, l'outil de production, le service après-vente, le renforcement de la qualité, la baisse des coûts et des délais, la rentabilité de la R&D, les délais de rotation des stocks, le taux de retour des produits, la fréquence d'utilisation des machines. Du point de vue

organisationnel, les variables peuvent être : le potentiel des salariés, la capacité des systèmes d'information, le climat au sein de l'entreprise, la satisfaction et la fidélité des salariés, le chiffre d'affaires par salarié, le taux de rotation du personnel, le nombre de suggestions par salarié. Pour autant, Coster (2009) nous recommande pour créer de la valeur immatérielle, de positionner avant toute chose une plateforme de compétences et de ressources, et nous explique qu'une Start-up qui fait de l'innovation créera des valeurs morales : respect de la dignité des personnes, humilité et tolérance dans les relations, honnêteté, intégrité, exemplarité. Comme Cherif et Dubreuilles (2009), trois typologies de valeurs sont suggérées par Cauvin et Besco (2002). Toutes devant se créer dans l'environnement Start-up selon eux : les compétences et les connaissances du personnel, la technologie de l'information interne et externe, le climat dans l'entreprise qui peut lui aussi favoriser l'innovation. Les valeurs associées étant la montée en compétences des salariés, l'amélioration de l'outil d'information que ce soit en interne comme en externe, et l'amélioration du climat interne. La création d'emplois est aussi une valeur sociale qui revient parfois dans la littérature. Rouzard et Augoula (2008) font un focus spécifique sur les Start-up qui ont fait le choix de s'installer dans les locaux d'un incubateur pour exprimer ladite création d'emploi⁵. Le fait de démarrer auprès d'un incubateur permet la création de la valeur travail selon eux. Burger-Helmchen (2008) propose une vue de la valeur emploi qui se crée au sein d'une Start-up. Un focus particulier est fait tant sur la création d'emploi en tant que tel, mais aussi sur le fait que les emplois créés sont dits qualifiés par acquisition automatique de connaissances particulières. Si Barthélemy et Paris (2006) expliquent qu'une Start-up innovante permet à tout salarié, et indépendamment de sa position, de participer à l'acte de création (management participatif des salariés), Nasution, Mavondo, Matanda et Ndubisi (2011) exposent la valeur que le client d'une entreprise innovante peut espérer récupérer. Valeur qui peut s'exprimer par : une réduction du prix de vente du produit, l'obtention du résultat attendu du produit ou service, la qualité que le client reçoit pour

⁵ Un incubateur d'entreprises est une structure d'accompagnement de projets de création d'entreprises. Un incubateur s'adresse à des sociétés très jeunes ou encore en création, et leur propose un ensemble de services adaptés.

le prix payé, ce que le client obtient par rapport à ce qu'il aurait obtenu d'un autre produit ou service. Avec la conjoncture économique et la concurrence toujours plus grandissante, certaines firmes voient leur revenu décroître très rapidement et doivent adapter des stratégies pour y faire face. Certaines arrivent à diminuer leurs coûts et d'autres préfèrent apporter une plus grande satisfaction au client en créant ce que Matthysens, Vandembemt et Berghman (2006) nomment la valeur d'innovation. La valeur ajoutée par l'innovation apporte un avantage compétitif certain sur le long terme et permettrait de reconduire de nouveaux cycles de vie produits pour des compagnies déjà matures. Cette valeur ajoutée par l'innovation n'est pas toujours technologique mais aussi organisationnelle car il s'agit de redéfinir une industrie ou un *business model*. La clé pour perdurer dans un monde de plus en plus compétitif est de se démarquer et de sortir du lot. Les valeurs émergentes de leurs écrits sont la création d'un avantage technologique et un avantage organisationnel interne permettant un gain d'efficacité. Wang et Wang (2012) proposent les valeurs créées spécifiquement par les actions d'innovation, soit le partage de connaissances explicites et tacites. En d'autres termes, il s'agit du moyen fondamental par lequel les employés peuvent mutuellement échanger leurs savoirs et contribuer à l'application des connaissances, de l'innovation et, finalement créer l'avantage concurrentiel de l'organisation. Ce partage de connaissances permettrait selon Johannessen et Olsen (2010) d'avoir une vue globale de la création de valeurs au sein de l'entreprise innovante et pour l'entreprise. La modification positive de l'organisation devient une valeur créée. Trouver une nouvelle organisation ramène à la notion de performance, telle que décrite par Jimenez-Jimenez et Sanz Valle (2011) : l'innovation provient de la courbe d'apprentissage que l'on obtient en observant la concurrence. La performance organisationnelle qui en découle est une valeur intrinsèque issue de la performance immatérielle créée par le capital humain (Cappelletti, 2012). Si Uy, Foo et Song (2013) démontrent l'acquisition de connaissances pragmatiques, nous relevons un état synthétique des origines de la création de valeurs proposées par Amit et Zott (2001). Les processus de création de l'innovation permettent aux dirigeants d'aboutir à la définition d'un actif immatériel, objet de valorisation : le brevet (Maine, Lubik et Garnsey 2012).

2.3. Le brevet, un outil

Corbel (2007), partant des théories de Porter sur la différenciation stratégique, explique que la gestion des brevets et des marques a un sens stratégique. L'auteur décrit le brevet comme étant la barrière première à l'imitation technologique, ou encore un outil de *knowledge management* ou même de motivation des hommes, en rajoutant qu'en ce qui concerne la marque, nous pouvons parler de brevet mental⁶. Ces notions de brevet et de brevet mental sont la base d'une stratégie d'innovation de Start-up car cela permet de négocier avec les clients, les fournisseurs, les concurrents, ou plus simplement l'absolue totalité des parties prenantes. Corbel rajoute qu'une telle stratégie, permet aussi et surtout d'être une ultra résistance aux 5+1 forces de la concurrence (Porter, 1986). En somme, cela permet d'exister dans un marché et de revendiquer une position de fait : la concurrence ne pourra plus ignorer la Start-up. Porter nous explique que le facteur clé de succès d'une entreprise est la force dans l'analyse SWOT qui, parmi les opportunités et tout en tenant compte des menaces, permet de contrecarrer les 5+1 Forces. Nous pouvons légitimement nous demander si Corbel ne définirait pas, au travers de ses propos, le brevet et le brevet mental comme étant les facteurs clés de succès absolu. Ce facteur clé de succès absolu est finalement assez simple dans sa définition, par opposition aux stratégies complexes développées parfois par les Start-up qui ne survivent pas. Ce qui qualifie de manière irrévocable une entreprise de Start-up innovante, est la possession d'un ou de plusieurs brevets. L'institut National de la Propriété Intellectuelle (INPI) qualifie un brevet comme un outil permettant de protéger une invention ayant comme intérêts un monopole d'exploitation sur un territoire pendant vingt ans (renfort de la valeur de l'entreprise car il s'agit d'un actif immatériel, un moyen de rentabiliser la R&D), et comme contraintes le fait que l'invention doit être nouvelle, susceptible d'application industrielle et impliquant une activité inventive.

⁶ La « gestion des connaissances » est l'ensemble des initiatives, des méthodes et techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même ou acquis de l'extérieur en vue d'atteindre l'objectif fixé.

Bresse et Kermadec (de) (2011) définissent la propriété intellectuelle au sens large, puis nous donne des informations de spécification du brevet. On peut considérer que la propriété intellectuelle reconnaît le droit de propriété de création (le droit d'exploiter son bien, d'en tirer profit, de le détruire), et pour être plus précis nous évoquons : les brevets, les marques, les dessins et modèles, les droits d'auteurs et les secrets⁷. Elle est au demeurant un outil stratégique de gestion car elle constitue un patrimoine actif immatériel de l'entreprise que nous pourrions retrouver par une inscription à l'actif du bilan, ce qui donne une valeur minimale de fait à l'entreprise. Plus précisément, un brevet décrit l'art antérieur et explique en quoi la solution proposée diffère de l'existant, ce qui signifie que nous pouvons breveter : un produit, un procédé, un équipement ou une application. Mais, pour ce faire, l'invention doit non seulement être nouvelle (donc non comprise dans l'art antérieur), mais doit aussi impliquer une activité inventive (ce qui signifie ne pas découler de manière évidente de l'état de l'art de la technique) et être enfin susceptible de provoquer une application industrielle. Déposer un brevet est une démarche lourde pour une entreprise et à fortiori pour une Start-up, avec des délais incompressibles.

Tableau 1: Les étapes du dépôt de brevet

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

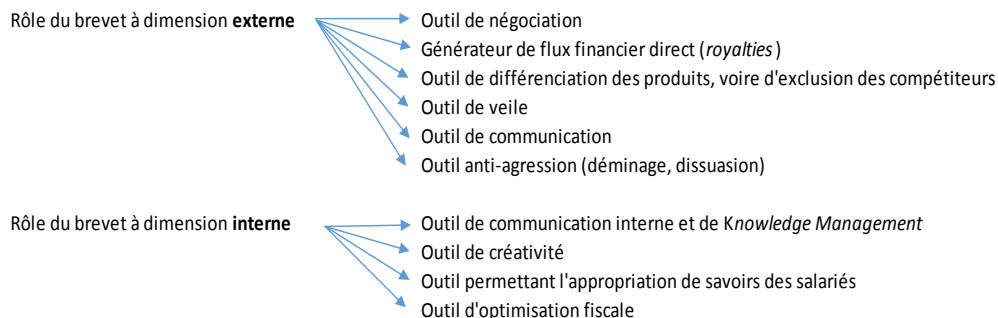
Source : Bresse et Kermadec (de) (2011).

Avoir un brevet à l'actif de sa Start-up est un acte primordial selon Bresse et Kermadec (de) (2011) car cela permet de faire financer plus facilement son activité auprès des fonds d'investissements et des

⁷ Protéger un secret se fait en déposant auprès de l'INPI une enveloppe Soleau.

banques. Les investisseurs considèrent qu'une entreprise ayant un brevet à son actif possède un élément fort, constitutif de barrières à l'entrée du marché. Corbel (2007) nous propose une qualification du Brevet, où il expose que c'est un outil : d'exclusion et de différenciation des produits, générateur de flux financiers par royalties, de négociation, de reconnaissance, de créativité, d'appropriation des savoirs (*Knowledge Management*), de déminage (faire place nette au marché), de dissuasion (menacer le marché), de communication (prétexte marketing), d'informations sur les brevets des tiers. Corbel, Fernandez et Gendraud (2007) nous expliquent le rôle du brevet dans le management stratégique d'une entreprise en précisant qu'il est : un moyen d'assurer sa propre liberté d'exploitation, une monnaie d'échange pour accéder à une technologie d'un tiers, un instrument de blocage pour la concurrence, un outil d'exclusion ou de coopération au choix, un moyen de prendre connaissance de l'art antérieur sur le sujet abordé.

Figure 1: Les principaux rôles du brevet



Source : Corbel et al. (2007).

3. Méthodologie de recherche empirique

Nous avons choisi d'étudier un cas en profondeur (Yin, 2003) pour comprendre les différents contours de ladite organisation et en retirer les éléments constitutifs de sa stratégie générale au regard de son actif brevet. Le positionnement épistémologique qui s'est imposé à nous naturellement a été interprétativiste avec une démarche inductive, car

notre étude empirique visait à comprendre par diverses observations et éléments concrets les différentes étapes de création de la stratégie de la Start-up. En effet, si nous nous intéressons à la nature de la connaissance produite nous constatons que l'objet (la réalité observée) est totalement dépendante du sujet qui l'observe et de ses interprétations, le monde étant fait de possibilités diverses et variées. La compréhension de la connaissance engendrée se formule ainsi en termes de motivations des acteurs et de leurs actes. La valeur de la connaissance produite et la validité de cette connaissance étant de type idiographique et empathique. Les recherches de type idiographique s'intéressent à des événements singuliers en opposition aux phénomènes connus et répétés en situation réelle. Le chercheur dans ce contexte terrain travaille non seulement sur les faits, mais aussi par empathie sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs. La définition de l'objet nécessite dès lors une immersion dans le phénomène étudié avec une observation plus ou moins participante, la compréhension du phénomène étant le résultat de cette immersion et des observations associées. La partie qualitative de notre travail s'appuie sur les recommandations de Yin (2003) qui explique qu'un travail de recherche basé sur une étude de cas pour comprendre des mécanismes contemporains est tout particulièrement recommandé. Nous avons donc basé le fondement méthodologique de notre étude sur le principe des *Case Studies* de l'auteur. Il est important de préciser divers éléments qui rendent pertinente l'étude par cas. Tout d'abord, il nous rappelle que selon Shavelson et Townes (2002) la méthode des études de cas est extrêmement pertinente lorsque la recherche porte sur une question descriptive pour évoquer ce qu'il s'est passé ou sur une question explicative pour évoquer comment et pourquoi s'est passé quelque chose. Il est exact de penser que les principaux fondements de la méthode des cas ont vu de nombreux articles être écrits sur le sujet (Wacheux, 1996, Miles et Huberman, 2003), mais nous retenons tout particulièrement les écrits de Yin qui prétend que l'étude de cas est la plus adaptée des stratégies de recherche pour un événement dit contemporain, et au travers de trois étapes : la définition de la cible, la pertinence de l'étude de ce cas, et enfin l'écriture du protocole d'étude. À posteriori, il s'agit donc de se poser les questions fondamentales (Stake, 1995) : que s'est-il passé ? comment cela est-il arrivé ? pour délimiter le processus. De manière plus lisible, l'étude de cas autorise une analyse processuelle en profondeur

d'un mécanisme organisationnel qui peut s'opérer sur des décennies. Stake nous propose trois typologies d'études de cas : instrumentale (étude faite sur la base d'une théorie générique), intrinsèque (étude faite pour décrire, donner une explication et dans le meilleur des cas aboutir à une normalisation), collective (étude réalisée à partir de cas multiples sous une forme instrumentale). Nous avons donc procédé à une étude de cas dite intrinsèque qui nous permet de décrire les différentes étapes stratégiques de la Start-up et de les lier. Si Giordano (2003) préconise de présenter le cas de manière suffisamment claire et précise pour que le lecteur puisse comprendre facilement le travail du chercheur, Yin (2003) rajoute que le lecteur doit avoir le maximum de renseignements sur ledit cas afin de pouvoir appréhender le cheminement de la recherche, en partant de la mise en évidence de la problématique jusqu'aux résultats. Nous proposons donc ci-après une présentation du cas en question, de manière à ce que nos lecteurs aient une vue la plus élargie possible de la Start-up, objet de notre étude. Ladite Start-up a été créée en 2006 sous une forme indépendante et a été transformée début 2007 en société par actions, pour être au final obligée de cesser son activité en 2012 du fait non seulement d'impayés très importants mais aussi de l'indélicatesse d'un client majeur qui n'a pas honoré ses engagements contractuels. La société s'est fait voler son brevet par le mécanisme de la déviance du concept du *lead user* (Von Hippel, 1986). La société P2Mc est une Start-up créée sous un actionariat privé, et qui a vu le jour initialement dans le cadre d'une activité pure de conseil pour le compte d'opérateurs télécom. Les revenus générés par cette activité ont permis de financer un programme de recherche scientifique sur le secteur du nettoyage bio, et en particulier en ce qui concerne le nettoyage des lignes d'eau des piscines. La société a vécu une mutation organisationnelle importante, la faisant passer d'une stratégie basée sur le service vers une stratégie de production de produits innovants. Le constat est donc fait rapidement que le nettoyage de cette ligne d'eau et des skimmers (limite entre air et eau où se déposent des saletés) s'avère particulièrement délicat, car une multitude de particules, micro-organismes, résidus organiques, dépôts calcaires ou autres s'agglomèrent à ce niveau. De manière générale, la ligne d'eau d'une piscine (tout comme la ligne d'eau d'une embarcation nautique) est recouverte d'impuretés grasses qui sont difficiles à faire partir. De plus, les produits existants sur le marché sont hautement

chimiques et se révèlent non seulement nocifs pour l'utilisateur qui doit prendre des mesures de protections particulières avant de les utiliser (notamment protection des mains et/ou des yeux), mais également pour l'environnement. Un programme de R&D a donc été entrepris dans le but de réaliser la formulation, en partenariat avec un laboratoire privé, d'un nouveau produit naturel pour répondre à ce marché et à ses nouvelles exigences en matière d'écologie. L'aboutissement a été la mise au point d'un produit de nettoyage innovant et caractérisé par le dépôt d'un brevet. Il y a deux grands axes d'utilisation du brevet déposé, avec en commun quelques arguments choc : issu d'un brevet, naturel et 100% biodégradable, non irritant pour la peau- testé sous contrôle médical-, de PH neutre, formulé au savon liquide de Marseille :

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

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

4. Résultats et discussions

Nous avons recueilli des données de divers types : les données observées à posteriori (les comportements des parties prenantes, les cycles de management organisationnels formant la stratégie incluant la totalité des données écrites et orales recueillies qui nous ont permis d'analyser précisément les actes stratégiques du cas), les données orales par entretien informels ou semi directif avec les parties prenantes internes, les données écrites (les bilans de 2007 à 2012, les plans stratégiques, la politique générale de propriété intellectuelle, les articles de presse). Toutes ces données qualitatives nous ont conduit aux résultats suivants :

4.1. Versus l'impact de son financement et de sa fiscalité

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

4.2. Versus sa stratégie d'innovation de Start-up

Le dirigeant fondateur de P2Mc a pu manœuvrer librement ses actions, le quotidien opérationnel a financé l'innovation (par le DAS premier), la R&D a été délocalisée entièrement. La Start-up a uniquement fabriqué ses produits grâce à ses ressources et compétences (acceptation de la théorie de la RBV), a porté son innovation sur un marché de niche (champs étanches) où elle a été reconnue comme ayant une forte technicité (*award* du développement durable au mondial de la piscine en 2010), a aussi commercialisé sa propriété intellectuelle (mise en concession du brevet) pour atteindre d'autres marchés plus rapidement.

4.3. Versus la création de son innovation

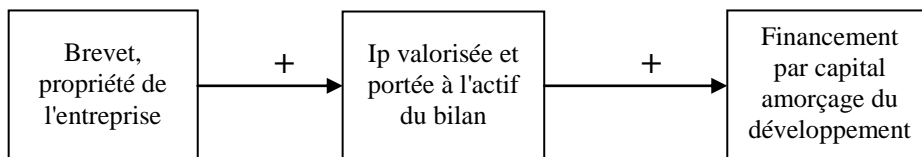
L'entreprise a bel et bien délocalisé son centre de R&D, s'est positionnée sur un océan bleu (développant le premier produit cent pour cent biodégradable du secteur piscine), a fait de l'exploration en lançant son programme de recherche tout en exploitant son premier savoir-faire générateur de revenus,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

4.4. Versus son dépôt de brevet

P2Mc a eu un brevet délivré en 2010 après un important programme de R&D de trois années, et a donc pu porter à son actif du bilan ledit titre de propriété intellectuelle pour un montant égal au total de son coût de R&D. Du financement participatif et bancaire ont dès lors été possibles. Nous n'avons pas, dans la littérature, de concept ou théorie pour expliquer ce phénomène.

Pour traiter de l'analyse des résultats, nous avons choisi la méthodologie de l'analyse causale (Thiétart, 2007), car nous sommes en présence de la création d'un nouveau concept proposant une relation de cause à effet constatée sur le terrain ; un concept étant défini comme un système abstrait qui permet l'étude d'un phénomène ou d'un système réel (Guillaume, 1971). Miles et Huberman (2003) mettent en évidence une relation de causalité dans une étude de cas, justifiant l'utilisation de « l'analyse causale sur un cas unique si l'analyse se focalise sur une unité d'analyse restreinte ». Cependant, les auteurs précisent toutefois qu'une des limites de cette méthodologie étant la « limite de la force de la preuve » (du fait de l'étude d'un seul cas), nous prenons le parti pour le moment de qualifier notre démarche d'analyse d'influence plutôt que d'analyse causale. Spécifier un concept s'opère en trois phases : la détermination des composantes, les interrelations entre ces composantes, et enfin sa formalisation graphique (Thiétart, 2007). Les composantes d'un concept sont de deux sortes : les variables indépendantes (exogènes) qui représentent la cause et dont l'effet se mesure sur la catégorie suivante, et les variables dépendantes (endogènes) qui peuvent avoir plusieurs variables indépendantes (causes) pour s'expliquer. Les différentes composantes pouvant avoir un jeu d'interaction entre

elles (effet additif, effet interactif, effet médiateur, effet modérateur). Il existe par ailleurs trois types de relations entre les variables (Davis, 1985) : une variable influence une autre variable, une variable influence une autre variable, qui l'influence aussi de manière réciproque, deux variables sont en relation sans que nous soyons en mesure de déterminer laquelle influence l'autre. Chaque effet de relation entre les variables devant aussi être agrémenté d'un signe, qui sera positif si les deux variables varient dans le même sens ou négatif si elles varient en sens opposé. Les relations entre les variables sont le fruit des hypothèses supposées entre les variables formulées, soit parce que la théorie le permet soit (dans notre projet) parce que l'observation tend à le mettre en évidence. Enfin, représenter de façon graphique un modèle en rend compréhensible son fonctionnement, en respectant une mise en forme (Thiétart, 2007) : les cercles ou ellipses pour matérialiser les variables non observables, les carrés ou rectangles pour matérialiser les variables observables, les flèches indiquant les relations causales, des arcs de cercle indiquant une association et reliant les variables concepts. Nous avons effectué un travail de regroupement progressif des données empiriques en effectuant un codage ouvert (Strauss et Corbin, 1990) : nommer le phénomène, définir les catégories, classer le phénomène observé grâce à un examen de l'enchaînement des événements. Qualifier les données signifie de réaliser les liens de cause à effet grâce non seulement aux éléments issus de la littérature et relevés, mais aussi grâce aux observations relevées sur le terrain. Enfin, nous avons testé le concept pour assurer la validité selon les recommandations de Zaltman, Pinson et Angelmar (1973). Les variables formant les résultats sont de type indépendantes médiatrices : le brevet reste la propriété de l'organisation / sa valorisation est portée à l'actif / financement possible par capital amorçage du développement. Toutes les variables ayant été observées, nous les représenterons sous la forme graphique d'un carré ou d'un rectangle. Les relations de cause à effet étant symbolisées par des flèches et les associations de variables ou de concepts par des liens. Pour spécifier concepts ou théories et variables du modèle proposé, nous devons recourir à la méthode qualitative inductive (Thiétart, 2007) qui permet de formuler de nouvelles propositions de concepts lorsque la littérature ne les a pas représentées. Nous trouvons dès lors un nouvel enchaînement causal.

Figure 1: Phénomène observé et non expliqué dans la littérature

Si nous retenons la deuxième possibilité de test de Zaltman et al. (1973) comme quoi une hypothèse de modèle est réfutable dès lors qu'elle ne peut être confirmée, nous affirmons que le concept est valide puisqu'il est confirmé en totalité. L'hypothèse de validité de notre concept n'est donc pas réfutable.

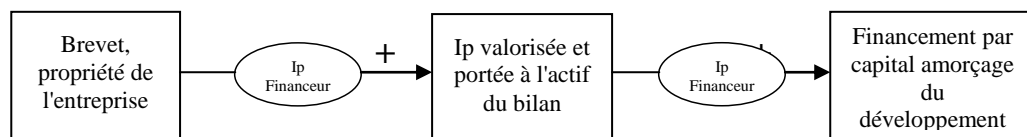
5. Conclusion

Nous avons mis en évidence un mécanisme qui permet à une Start-up de faire appel aux réseaux de financement une fois la R&D autofinancée. La particularité est que, et bien que le programme de R&D soit externalisé, la propriété intellectuelle reste la propriété de la Start-up. Le fait de porter à l'actif du bilan la valorisation économique⁸ des travaux de recherche (une fois seulement que le titre est délivré par l'INPI) permet d'augmenter mécaniquement les fonds propres de la Start-up. Il s'agit d'un mécanisme catalyseur de financement : augmenter les fonds propres d'une structure rend crédible la démarche auprès des réseaux de financement. En effet, les fonds de capital amorçage comme les banques prennent comme base première de calcul d'un éventuel investissement la hauteur des fonds propres de la Start-up à financer. Généralement un investisseur quel qu'il soit investira à hauteur du montant des fonds propres de la cible, ce qui aura pour effet aussi généralement que la Start-up obtienne la même somme en emprunt bancaire. Pouvoir mettre à l'actif un brevet élaboré par la jeune entreprise valorise un travail effectué et donne accès à son propre financement plus facilement, espérant obtenir un montant numéraire qui peut aller jusqu'à

⁸ Addition de tous les coûts de R&D, y compris le temps passé.

deux fois ses fonds propres. La R&D ayant été faite en amont, le financeur ne venant dès lors que pour participer au financement du BFR⁹ (financement de l'amorçage de développement commercial, et pas de développement R&D). Ce phénomène a été observé au sein de notre cas, mais nous ne trouvons aucun concept ni aucune théorie dans la littérature l'expliquant. **Nous choisissons de nommer ce nouveau concept démontré scientifiquement par la terminologie d'« Ip Financeur ».**

Figure 2: Le concept de l'« Ip Financeur »



Grâce à ce mécanisme ladite Start-up a pu se structurer pour mettre sur les marchés son innovation, dont le programme de R&D a été, rappelons-le, financé par les revenus d'un premier Domaine d'Activité Stratégique (DAS) stable. Nous pouvons dès lors répondre à notre question de recherche : dans quelle mesure un brevet, fruit immatériel de la procédure d'innovation d'une Start-up, peut devenir un outil permettant un accès facilité aux financements ?

Nous avons pu observer que deux conditions devaient être présentes pour mettre en œuvre ce nouvel outil :

- Avoir au préalable auto-financé la R&D, permettant d'aboutir à la production d'un actif immatériel brevet.
- Que ledit actif immatériel soit délivré par l'INPI (et pas seulement déposé), ce qui autorise une valorisation de haut de bilan pour le montant des dépenses de R&D.

L'apport managérial devient dès lors très clair : un dirigeant de Start-up peut utiliser cet outil brevet pour trouver du financement de développement. Notons, d'autre part, que certains mécanismes liés à la

⁹ Besoin en Fond de Roulement : quantité de disponibilité qu'une entreprise doit constamment posséder en caisse pour financer son développement, sans rupture.

fiscalité permettent aussi de financer en partie le dépôt même du brevet (mécanisme du Crédit Impôt Recherche en France). Le concept de l'IP financeur devient ainsi un nouvel outil organique du mode bricolage (Baker et Nelson, 2005), ce qui en fait aussi notre contribution théorique. Les perspectives de recherche que nous pouvons entrevoir sur le sujet seraient de mesurer l'applicabilité de ce concept sur le terrain. En d'autres termes, elles seraient de mesurer le pourcentage de dirigeant de Start-up utilisant ce concept réellement.

Bibliographie

- Almeida, S. et Fernando, M. (2008). Survival strategies and characteristics of start-up: an empirical study. *Technovation*, 28(3), 161-169.
- Amit, R. et Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Audroing, J.F. (2000). *La décision stratégique*. Paris, Economica.
- Baker, T. et Nelson, R.E. (2005). Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administration Science Quarterly*, 50(3), 329-366.
- Bancel, F. (1997). *La gouvernance des entreprises*. Paris, Economica.
- Barthélemy, V. et Paris, T. (2006). Start-up en quête de Business Model ou l'art du tâtonnement stratégique. *Gérer et Comprendre*, 84, 4-11.
- Ben Hadj Youssef, A. (2006). Le capital risque industriel : que vont faire les grands groupes dans des start-up ? *Gérer et Comprendre*, 84, 34-43.
- Bessière, V. et Pouget, J. (2012). «Excès de confiance et création d'entreprise : une synthèse des approches cognitives». *Finance Contrôle Stratégie*, 15(4), 1-19.
- Bresse, P. et Kermadec (de), Y. (2011). *La propriété intellectuelle au service de l'innovation*. Paris, Nathan.
- Brilman, J. (1998). *Les meilleures pratiques de management, au cœur de la performance*. Paris, Les Éditions d'Organisations.
- Burger-Helmchen, T. (2008). Plural-entrepreneurial activity for a single start-up: A case study. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 94-102.
- Cappelletti, L. (2012). *Le contrôle de l'immatériel : une nouvelle approche du capital humain*. Dunod.
- Cauvin, E. et Bescos, P.L. (2002). L'Évaluation des performances : une comparaison entre les pratiques des start-up et des entreprises traditionnelles françaises et américaines. In *Actes du XXIII^{ème} Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Technologie et Management de l'Information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit*. Toulouse, France.
- Chassang, G., Moullet, M. et Reitter, R. (2002). *Stratégie et esprit de finesse. L'apport des sciences économiques au management stratégique*. Paris, Les Éditions Economica.
- Cherif, M. et Dubreuilles, S. (2009). *Création de valeur et capital investissement*. Paris, Collection Syntex – Pearson Education France.

- Chesbrough, H. et Schwartz, K. (2007). Innovation business models with co-development partnerships. *Research Technology Management*, 50(1), Jan/Fév, 55-59.
- Chesbrough, H. (2013). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard, Harvard Business Press.
- Corbel, P. (2007). *Management stratégique des droits de la propriété intellectuelle*. Paris, Gualino Editeurs.
- Corbel, P., Fernandez, F. et Gendraud, P. (2007). Le budget comme relais de la stratégie : le cas du brevet. In *Actes de la XVI^{ème} Conférence Internationale de l'Association Internationale du Management Stratégique*. Montréal, Canada.
- Coster, M. (2009). *Entrepreneuriat, chapitre la dimension humaine du business model*. Paris, Pearson Éducation France.
- Daigne, J.F. (1991). *Management en période de crise*. Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Davis, J.A. (1985). *The logic of causal order*. Beverly Hills, Éditions Sage.
- Davis, S. et Davidson, B. (1992). *Vision 2020 : La réussite de votre entreprise se prépare aujourd'hui*. Paris, Éditions Dunod.
- Detrie, J.P. et Ramanatsoa, B. (1983). *Stratégie de l'entreprise et diversification*. Paris, Éditions Fernand Nathan.
- Gans, J.S. et Stern, S. (2003). The product market and the market for ideas: commercialization strategies for technology entrepreneurs. *Research Policy*, 32(2), 333-350.
- Garibaldi, G. (2001). *L'analyse stratégique*. Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Paris, EMS.
- Guillaume, M. (1971). *Modèles économiques : méthodologie des modèles et techniques macro-économétriques*. Paris, PUF.
- Hamel, G. et Breen, B. (2013). *The future of management*. Boston, Harvard Business School Press.
- Hamel, G. et Prahalad, C. (1995). *La conquête du future*. Traduction française. Paris, Interéditions.
- Huang, Y.A., Chung, H.J. et Lin, C. (2009). R&D sourcing strategies: determinants and consequences. *Technovation*, 29(3), 155-169.
- Jimenez-Jimenez, D. et Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.

- Johannessen, J.A. et Olsen, B. (2010). The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy. *International Journal of Information Management*, 30(6), 502-511.
- Joly, M. (1992). *Des idées qui rapportent.... Ça se trouve*. Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Kim, W.C. et Mauborgne, R. (2005). *Stratégie océan bleu, comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. trad. Franç., Paris, Village Mondial.
- Kodama M. (2002). Creating new business through a strategic innovation community - Case study of a new interactive video service in Japan. *International Journal of Project Management*, 20, 289-302.
- Maine, E., Lubik, S. et Garnsey, E. (2012), « Process-based vs product-based innovation : Value creation by nanotech ventures ». *Technovation*, 32(3-4), 179-192.
- Matthyssens, P., Vandenbempt, K. et Berghman, L. (2006). Value innovation in business markets: breaking the industry recipe. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 751-761.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Paris, De Boeck Supérieur.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. et McHugh, A., (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30, 160-197.
- Moreau, R. (2008) La constitution du capital social. Comment les entreprises innovantes françaises financent-elles leur création ? *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, 39(1), 149-164.
- Nasution, H.N., Mavondo, F.T., Matanda, M.J. et Ndubisi, N.O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 336-345.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford, Oxford University Press.
- Porter, M. (1986). *L'avantage concurrentiel*, Paris, Interéditions.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 2-22.
- Rouzaud, J. et Augoula, S. (2008). L'innovation technologique est-elle une alternative à la guerre économique ? *Géoéconomie*, 45, 97-118.

-
- Saporata, B. (1997). *Stratégies des petites et moyennes entreprises*. Paris, Encyclopédie de gestion, 2^{ème} Édition, Economica.
- Sandberg, J. et Tsoukas, H. (2011), Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*, 36(2), 338-360.
- Shavelson, R.J. et Townes, L. (2002). *Scientific research in education*. Washington, National Academy Press.
- Schumpeter, J.A. et Perroux, F. (1935). *Théorie de l'évolution économique*. Paris, Édition Dalloz.
- Smith, J.A. (1998). Strategies for start-up, *Long Range Planning*, 31(6), 857-872.
- Stake, R.E. (1995). *The art of the Case Study Research*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc..
- Strauss, A.L. et Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and technics*. Newbury, Sage Publications, Inc..
- Thiétart, R.A. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod.
- Uy, M.A., Foo, M.D. et Song, Z. (2013). Joint effects of prior start-up experience and coping strategies on entrepreneurs' psychological well-being. *Journal of Business Venturing*, 28(5), 583-597.
- Van de Ven, A.H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Verrier, C. (1976). *Comment fonctionne l'entreprise*. Paris, Le centurion formation.
- Von Hippel, E. (1986). Lead Users: Sources of novel product concept. *Management Sciences*, 32(7), 791-805.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris, Economica.
- Wang, Z. et Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems With Applications*, 39(10), 8899-8908.
- Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc..
- Zaltman, C., Pinson, C. et Angelmar, R. (1973). *Metatheory and consumer research*. New York, Rinehart and Winston.