



ANDESE

Association Nationale des
Docteurs en Sciences Economiques
et en Sciences de Gestion

Résumé de la thèse de Frédéric ISELIN

Lauréat Prix ANDESE 2009

Soutenu le 13 mars 2009 au CNAM pour le Doctorat en-Sciences de Gestion
Directeur de thèse : M. le Professeur Alain BLOCH

Proposition de valeur et positionnement prix. La place de la valeur client dans le *pricing* d'offres innovantes : Le cas des *start-up* technologiques

Le but de cette thèse est de comprendre comment les *start-up* technologiques françaises intègrent la valeur client dans leur politique de prix. L'intérêt de cette question repose sur le double constat d'une faible présence des questions de *pricing* dans la recherche en management, et d'une hétérogénéité de la définition du concept de proposition de valeur.

La recherche est organisée en 5 chapitres. Après une introduction présentant la démarche globale, le deuxième chapitre fait une exploration de la littérature académique sur la question de recherche.

Le troisième chapitre présente une démarche empirique partant de notre propre expérience d'entrepreneur, de formateur et d'expert. Ce chapitre propose une approche quantitative sous la forme d'une enquête auprès de responsables de 1.196 *start-up* (280 réponses qualifiées). Cette approche repose sur questionnaire associé à un système de codage.

Les résultats de l'étude empirique sont ensuite présentés et discutés au quatrième chapitre.

Le cinquième et dernier chapitre concerne les deux principaux apports de la recherche. Le premier est un processus en onze étapes permettant à une *start-up* technologique de mettre en place la démarche de positionnement du prix par rapport à la valeur perçue par le client.

Le second apport est une typologie des propositions de valeur, qui distingue neuf situations. Une définition du concept de proposition de valeur est également proposée : Prix d'une offre, distincte de l'offre de référence, par le différentiel de valeur (positif ou négatif) que le client perçoit, et/ou par le mode de partage de cette valeur, assurant au client et à son fournisseur, un profit supérieur.

Ce chapitre concernant les apports se termine par une interrogation sur la capacité à surmonter le « paradoxe de l'innovation » (les clients l'apprécient mais s'en méfient), sur la possibilité d'utiliser le questionnaire de recherche pour les managers, et enfin, sur la proposition de pistes de recherche futures.

En termes de conclusions générales, nous aboutissons à trois constats principaux.

Nous retenons que l'exploitation du potentiel de création de valeur conféré par l'innovation technologique n'est pas optimisée par les *start-up* françaises. Ainsi, celles qui proposent une valeur supérieure à leur concurrent ne sont que 28 %.

Le second et principal enseignement réside dans la faiblesse globale de l'attractivité des propositions de valeur de 58 % des *start-up* technologiques françaises.

Enfin, notre troisième constat repose sur deux considérations macro-économiques, en procédant par syllogisme.

- i. Le lien entre création de valeur et performances des entreprises a été fait par la recherche ; l'attractivité de la proposition de valeur de la majorité des *start-up* technologiques est discutable : cette faiblesse peut-elle contribuer à expliquer l'atonie de la croissance des *start-up* françaises ?
- ii. L'industrie du capital-risque n'est pas rentable en France depuis dix ans ; notre recherche a montré qu'il n'était pas nécessaire de montrer une proposition de valeur attractive pour lever des fonds : les investisseurs ne devraient-ils pas s'intéresser de plus près à ce sujet ?



ANDESE

Association Nationale des
Docteurs en Sciences Economiques
et en Sciences de Gestion

Résumé de la thèse de Nordine BENKELTOUM

Accessit ex æquo Prix ANDESE 2009

**Soutenue le 9 décembre 2009 à l'Ecole des Mines de Paris
pour le Doctorat en Sciences de Gestion
Directeur de thèse : M. le Professeur Armand HATCHUEL**

Les régimes de l'open source : solidarité, innovation et modèles d'affaires

Durant les années 60-70, l'utilisation des logiciels était réservée à un public de spécialistes satisfaisant leurs propres besoins grâce à des applications sur-mesure. Les logiciels étaient alors diffusés avec leur « *code source* » (représentant en quelque sorte « *la recette* » du logiciel) et généralement ils accompagnaient du matériel. Toutefois, l'évolution technologique et la standardisation des besoins des utilisateurs ont donné naissance à une économie du logiciel à part entière : ce phénomène a conduit à la naissance d'une nouvelle catégorie d'entreprises (les éditeurs) commercialisant des logiciels mais gardant secret leurs codes sources. Historiquement, il y a donc eu une séparation entre les compétences nécessaires au codage du logiciel et à son utilisation.

Dès la fin des années 80, des « *hackers* » (spécialistes du logiciel) exprimèrent le souhait de revenir à l'âge où les utilisateurs contrôlaient leurs applications via la résurgence et la généralisation d'un mode de diffusion basé sur le partage : le « *free software* ». Pour ces individus, un logiciel est considéré comme « *free* » s'il possède quatre libertés : l'exécution, l'étude, l'amélioration et la distribution. La notion d'« *open source* » est apparue plus tardivement car le mot « *free* » laissait apparaître une ambiguïté entre la gratuité et la liberté. Certains estimaient qu'il était nécessaire de promouvoir ces logiciels auprès des professionnels et n'appréciaient guère cette confusion : c'est la raison pour laquelle une nouvelle appellation se focalisant sur l'ouverture du code fut proposée. Cet événement marqua la naissance du mouvement open source.

Quels sont les enjeux de la diffusion des logiciels libres ? La thèse intitulée « *Les régimes de l'open source : solidarité, innovation et modèles d'affaires* » a pour objet de répondre à cette problématique et ainsi offrir une synthèse des principaux enjeux liés à leur dissémination. Pour ce faire, l'auteur décompose son travail en trois parties : l'organisation, les modèles d'affaires et l'innovation.

Dans la première partie, l'auteur décrit le modèle de développement à l'origine du premier logiciel libre comme une combinaison inédite entre un système de solidarité et un processus de production distribué. En outre, il propose un modèle pouvant être mobilisé pour caractériser les formes organisationnelles existantes, les hybridations, et suivre les transformations organisationnelles passées et futures de l'open source.

Dans la seconde partie, il détaille la manière dont les logiciels sont utilisés comme composants génériques par des groupes industriels et des stratégies consistant à utiliser divers mécanismes technologiques afin de contourner les règles des licences.

Dans la troisième partie, il propose une taxonomie de l'innovation spécifique au logiciel libre et montre que les innovations créées par les organisations de l'open source visent principalement à combler les défaillances du système marchand.

Résumé de la thèse de Didier CHABAULT

Accessit ex æquo Prix ANDESE 2009

**Soutenu le 27 novembre 2009 à l'Université François Rabelais de Tours
pour le Doctorat en Sciences de Gestion
Directeur de thèse : Madame le Professeur Véronique PERRET**

Gouvernance et trajectoire des pôles de compétitivité

Depuis le milieu des années 1990 de nombreux pays ont adopté une politique de clusters. Un cluster se définit comme la réunion d'entreprises et de centres de recherche, sur un territoire donné et sur une thématique industrielle spécifique. Leur objectif étant de profiter de leur proximité pour travailler ensemble, notamment pour constituer des consortiums de R&D. Ces clusters sont utilisés par de nombreux pays pour améliorer la compétitivité de leur économie. En effet, certaines études ont montré leur impact positif sur la performance des entreprises, la croissance économique régionale et plus globalement sur la compétitivité des pays.

En 2005, la France adopte sa propre politique de cluster en labellisant 71 pôles de compétitivité sur l'ensemble du territoire. Contrairement à certains clusters étrangers comme la Silicon Valley, aux États-Unis, qui s'est construite à partir des relations entre l'Université de Sandford et certaines entreprises locales, ces pôles de compétitivité sont issus d'une véritable politique économique volontariste et sont caractérisés par le rôle prépondérant de leur structure d'animation et leurs instances de pilotage internes. En effet, il semble que la stabilité, la performance, voire l'existence même des pôles, reposent sur une « bonne » gouvernance dont le rôle consiste notamment à organiser les relations entre les membres. En effet, les pôles sont constitués d'entreprises aux intérêts identiques mais aussi parfois contradictoires. Les enjeux financiers et stratégiques de projets d'innovation sont en effet souvent cruciaux pour ces entreprises. Les pôles peuvent alors être le théâtre de conflits potentiels, susceptibles de remettre en cause leur trajectoire de développement, plus précisément leur capacité à produire des projets de R&D collectifs. Le lien entre la gouvernance des pôles de compétitivité et leur trajectoire de développement apparaît alors comme un élément clé susceptible d'améliorer leur performance.

Plus spécifiquement, il apparaît que la performance des pôles de compétitivité repose sur une distinction claire des rôles attribués à chaque organe de gouvernance. Ceux-ci restent souvent très opaques, et les entreprises sont alors souvent réticentes à s'engager dans un système qu'elles ne comprennent pas et qu'elles ne contrôlent pas. La décentralisation et le partage du pouvoir de décision permettent l'émergence d'une dynamique collective susceptible de créer un véritable *affectio societatis*. Par ailleurs, la dépendance des pôles vis-à-vis de leurs autorités de tutelle en régions, qui pourrait sembler légitime au regard des financements qu'elles leur accordent, constitue au contraire un frein à leur développement. En effet, les autorités de tutelles cherchent souvent à privilégier les actions de développement de leurs territoires à court terme parfois au détriment des projets d'innovation qui, par définition, demandent du temps. Ainsi, il convient de préciser que les pôles ne doivent pas être considérés que comme des réseaux fondés sur l'innovation. En effet, certains d'entre eux se rapprochent davantage des réseaux industriels fondés sur des partenariats plus traditionnels. Pour ceux-ci, l'innovation n'apparaît pas comme une problématique centrale. Le financement de ces pôles et de ces industries semble tout aussi important pour la dynamique des territoires et la santé de l'économie nationale.



ANDESE

Association Nationale des
Docteurs en Sciences Economiques
et en Sciences de Gestion

Résumé de la thèse de Carolina SERRANO ARCHIMI

Accessit ex æquo Prix ANDESE 2009

**Soutenue le 5 décembre 2009 à l'Université Paul Cézanne – Aix-Marseille III
pour le Doctorat en Sciences de Gestion
Directeur de recherche : M. le Professeur Maurice THEVENET**

Cynisme instrumental : quand les managers perçoivent leurs dirigeants comme cyniques. Effet sur leurs réactions au travail

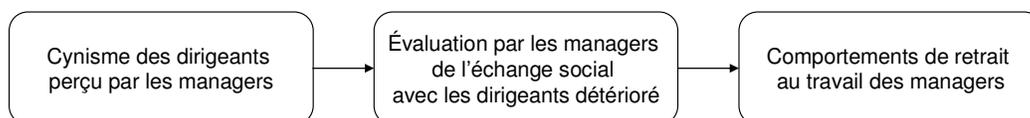
Les scandales financiers de ces dernières années ont été largement exposés par la presse, et un ton de méfiance à l'égard des discours et des motivations de certains dirigeants semble s'être installé dans la conscience collective. C'est dans ce contexte qu'il est apparu intéressant de vérifier, tout d'abord, quel sens les managers (considérés ici comme le personnel encadrant non décideur de la stratégie) donnent à la notion de cynisme puis, ensuite, quelles conséquences en tirent-ils pour leur propre comportement dans l'entreprise.

L'étude réalisée prouve que 52 % des managers considèrent que leurs dirigeants sont cyniques. En d'autres termes, ils considèrent que leurs dirigeants présentent des signes de duplicité, de refus d'écoute et d'absence d'intégrité. Ces trois attitudes décrivent le cynisme des dirigeants tel qu'il est appréhendé par les managers.

La duplicité renvoie à la perception d'une attitude mêlant tromperie, dissimulation ou mensonge instrumentalisé, et utilisant une rhétorique et un discours visant à duper les salariés. Le refus d'écoute renvoie à la perception d'une attitude mêlant un sentiment de supériorité à l'égard d'autrui et une tendance à ne considérer que son propre point de vue. Enfin, l'absence d'intégrité renvoie à la perception d'une attitude mêlant opportunisme et luttes de pouvoir, cela pour obtenir un bénéfice personnel qui peut aller à l'encontre de l'intérêt général de l'entreprise.

La recherche a mis en lumière le fait que les managers définissent leur relation avec leurs dirigeants en termes d'échange social, et ce indépendamment de la distance hiérarchique qui les sépare. L'échange social fait référence à l'appréciation non utilitariste du travail par les managers : la communication de qualité, la reconnaissance, les signes d'approbation, la considération ont, pour les managers, autant voire plus de valeur que l'aspect purement économique de l'échange.

L'échange social se fonde sur la norme de réciprocité, appréhendée comme un processus d'ajustements dans le temps et qui s'appuie sur la manière dont chaque partie perçoit son environnement et y réagit. Sur un plan managérial, la réciprocité se traduit par la décision des managers de « monnayer » leur niveau de contribution à l'entreprise selon l'appréciation qu'ils se font de la qualité de l'échange social avec leurs dirigeants. Ainsi, le concept de cynisme perçu devient un indicateur de la qualité de l'échange social avec les dirigeants, dont le processus peut se modéliser ainsi :



Les formes de retrait du manager (intention de départ, rétention de suggestions d'amélioration, comportements négligents) sont en fait une conséquence comportementale de la perception par les managers d'un échange social vécu comme inéquitable entre eux-mêmes et leurs dirigeants.

La recherche a mis en exergue que la perception du cynisme des dirigeants génère une forte intention de départ de l'entreprise (*exit*) chez les managers. Il s'agit du comportement qui différencie le plus nettement les managers qui considèrent leurs dirigeants comme cyniques de ceux qui ne les considèrent pas comme cyniques. En outre, le cynisme perçu détermine fortement (à plus de 30%) l'intention de départ, d'une part, puis la rétention de suggestions d'amélioration, d'autre part, des managers. Il influence également la motivation intrinsèque, qui se voit significativement affaiblie, ce qui génère l'émergence de comportements négligents (absentéisme, erreurs fréquentes) chez les managers.

L'influence de la perception du cynisme des dirigeants sur les réactions des managers nous renseigne sur la conception que se font ceux-ci de leurs dirigeants : les résultats soulignent de façon particulièrement nette l'attente, très forte, des managers à l'égard de leurs dirigeants : absence de signes de duplicité (une revendication de sincérité), absence d'attitudes de refus d'écoute (une revendication d'écoute du discours des managers sur la conduite de l'entreprise), et absence de signes d'une intégrité défaillante (une revendication de sens de l'intérêt général).

Sincérité, écoute, sens de l'intérêt général : les managers conçoivent leur relation aux dirigeants comme celle de partenaires dans des relations d'échange social et, ainsi, attendent que les dirigeants soient à leur service, comme eux sont à leur service. Une affaire de réciprocité.

Les dirigeants doivent comprendre que leurs comportements importent aux managers. Ceux-ci ne sont pas neutres à leur égard, et les observent et les jugent. Par ailleurs, la perception par les managers de l'attitude des dirigeants n'est pas forcément totalement factuelle. Ces derniers « se font un film » dont ils écrivent peut-être une partie de l'histoire. Aux dirigeants de comprendre que ces éventuelles déformations auront des conséquences importantes. Il leur appartient donc de veiller à leur exemplarité et à la sincérité de leur communication dans l'entreprise.