

Construction des Business Model dans le marché naissant des séries télévisées sénégalaises

Fatoumata GAYE

fgaye79@gmail.com

Birahim GUEYE

birahim.gueye@ugb.edu.sn

Laboratoire Saint-Louis Etudes et Recherche en Gestion (SERGe)

Université Gaston Berger de Saint-Louis du Sénégal

Résumé :

L'objectif de cette recherche est de comprendre la construction du Business Model dans le marché naissant des séries télévisées sénégalaises. En effet, dans un marché naissant, les entreprises doivent simultanément structurer leurs activités mais aussi définir un environnement propice à leur développement. En ce sens, la construction du Business Model se révèle être une étape primordiale pour les entreprises. Deux premières approches théoriques ont d'abord été identifiées pour caractériser les logiques de construction d'un Business Model à savoir la causation et l'effectuation. La causation nécessite un comportement prédictif de la part des entreprises qui guident leurs actions sur la base d'un objectif prédéterminé alors que l'effectuation prône des interactions avec les parties prenantes pour définir des objectifs. En outre une nouvelle approche propose une vision écosystémique de l'environnement permettant de sélectionner les membres pertinents. Ces différentes approches ont guidé notre réflexion pour comprendre la construction des Business Model des entreprises de production de séries télévisées sénégalaises. Ainsi, des entretiens semi directifs ont été menés auprès de ces entreprises afin de répondre à notre problématique mais aussi identifier les manifestations des composantes de leurs Business Model à travers un prototypage stratégique. Nos résultats ont alors montré que les producteurs de séries télévisées suivent une logique effectuale dans la construction de leur Business Model. Cependant, des interdépendances entre acteurs laissent apparaître des phénomènes de coopération et de compétition induisant la naissance d'un écosystème d'affaires.

Mots-clés : Business Model, marché naissant, séries télévisées sénégalaises, effectuation, écosystème

INTRODUCTION

La littérature sur les marchés naissants a montré que les entreprises y opérant sont confrontées à deux formes d'ambiguïté (Zuzul et Edmonson, 2013). Une première ambiguïté liée à la compréhension et à la désirabilité du marché de la part des parties prenantes (Aldrich et Fiol, 1994 ; Lounsbury et Glynn, 2001 ; Navis et Glynn, 2010 ; Hannan et Freeman, 1989 ; Hannan et Carroll, 1992) et une deuxième ambiguïté relative à la délimitation du marché, à la définition des produits, des concurrents et des clients (Aldrich et Fiol, 1994 ; Santos et Eisenhardt, 2009 ; Benner et Tripsas, 2012).

La naissance d'un marché induit aussi le bouleversement de l'écosystème d'affaire qui sera aussi caractérisé d'une ambiguïté notamment due à l'incompréhension du marché, de ses produits, de ses frontières mais aussi de ses parties prenantes. En effet, la phase d'émergence d'un écosystème est caractérisée par une instabilité ou une incertitude dans la définition de l'écosystème proprement dit et de ses membres mais aussi dans la définition du business model (Moore, 1996). Ces différentes ambiguïtés nécessitent alors des actions à la fois collectives et individuelles de la part des entrepreneurs qui doivent basculer entre coopération et compétition pour créer un écosystème stable et y survivre (Hannan et Eisenhardt, 2018).

C'est dans cette logique que, Zimmerman et Callaway (2001) ont montré que la mise en place d'un business model devient une étape cruciale et pleine de défis permettant aux entrepreneurs de répondre aux besoins de leurs parties prenantes et plus particulièrement à élaborer des stratégies de création et de rémunération de la valeur « comment et pour qui créer de la valeur » (Benner et Tripsas, 2012 ; Kaplan et Tripsas, 2008). McDonald et Eisenhardt (2014) démontre aussi que la mise en place d'un modèle économique viable constitue un élément essentiel du développement d'une stratégie réussie dans un nouveau marché. Ainsi les entreprises d'un marché naissant devront construire leur business model en faisant face aux enjeux d'un écosystème instable et dynamique.

Cependant, les conceptualisations existantes du business model le définissant comme une réponse stratégique d'une entreprise face à son environnement (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Zott et Amit, 2007) ou comme les choix effectués par une entreprise pour générer des revenus (Warnier, Lecoq et Demil, 2004) supposent que les structures de marché et de l'environnement soient clairement établies. Ces théories ne peuvent alors s'appliquer au contexte des nouveaux marchés du fait de leur ambiguïté (Holloway et Sebastiao, 2010). En ce

sens, Sarasvathy et Dew (2005) suggèrent que la création de marché est le résultat d'une expérimentation de business model par effectuation. Ainsi donc, les entreprises qui réussissent sont celles qui évaluent et réévaluent fréquemment leur environnement, leurs capacités internes et adaptent leurs modèles d'entreprises pour réagir aux nouvelles informations par des processus d'apprentissage, par un changement continu (Bhide, 2000). La logique d'effectuation est alors proposée par bon nombre d'auteurs pour permettre aux entreprises de s'adapter aux évolutions de leur environnement (Sarasvathy et Dew, 2005 ; Wiltbank et al., 2006). La logique effectuale suppose que l'environnement est endogène aux actions des entrepreneurs et est cocréé par un réseau de fournisseurs, de parties prenantes par extension par l'écosystème grâce à un processus d'expérimentation d'hypothèses (Read et al., 2009).

Un autre grand axe de la littérature en entrepreneuriat, va à l'opposé de la logique effectuale en proposant la rationalité prédictive (Gartner, 1985 ; Varadarajan and Jayachandran 1999). En suivant cette logique prédictive, les entrepreneurs construisent leur business model en se basant sur des études de marché approfondies, des analyses concurrentielles, et une acquisition de ressources et de parties prenantes. Cette logique suppose que l'environnement peut être contrôlé et que les opportunités soient évaluées en termes de risques et de valeur. Elle semble moins appropriée au contexte des marchés naissants caractérisé par une ambiguïté et une instabilité de l'écosystème (Hatchuel et Weil, 2001) mais mérite d'être étudiée pour comprendre le processus de construction du business model dans les marchés naissants. Ainsi construire un business model dans un marché naissant pourrait se faire aussi bien selon une logique effectuale qu'une logique de rationalité prédictive tout en précisant que la dichotomie peut ne pas être catégorique (Read et al, 2009).

Aussi, au lieu de soutenir une conception déterministe de l'environnement (causalité) ou un ajustement (effectuation), une nouvelle perspective favorise la sélection de l'environnement concerné. Ainsi, en fonction des configurations concernant son Business Model, une entreprise va insérer ses activités dans un écosystème ou participer à la création d'un nouvel écosystème (Demil, Lecoq et Warnier, 2018) en définissant la partie de l'environnement la plus pertinente pour elle. Et même dans cette perspective, la construction du Business Model est un facteur primordial pour les entreprises d'un marché naissant. En effet, la construction d'un BM revêt d'une importance capitale dans les marchés naissants (Holloway et Sebastiao, 2010) car il constitue un mécanisme d'intégration de la chaîne de valeur d'une entreprise individuelle

(Porter, 1985) ou son réseau de valeur (Shafer, Smith et Linder. 2005 ; Voelpel, Leibold et Eden, 2004) au sein d'un écosystème d'affaire au sens large (Leibold, Probst et Gibbert., 2002).

A la lumière de ces différents constats théoriques, il nous paraît alors nécessaire d'étudier la construction des business model dans un contexte de marché naissant pour voir si les entrepreneurs tiennent compte du dynamisme de leur environnement en menant une effectuation ou si les entrepreneurs essaient de prédire et de contrôler ce dynamisme en appliquant une rationalité prédictive. En outre, les entreprises d'un marché naissant pourraient aussi avoir une vision écosystémique autour de leurs activités et construire leur business model suivant leur pouvoir de négociation.

La question centrale de notre recherche tourne alors autour de la construction d'un business model en contexte de marché naissant et se formule comme suit :

Comment les entreprises d'un marché naissant construisent leur business model ?

Le marché naissant des séries télévisées sénégalaises offre un cadre propice pour répondre à cette question. En effet, ce marché n'a vu le jour que vers les années 2000 et est en train de chercher sa place au sein d'un écosystème audio-visuel qui peut sembler hostile vu le bouleversement des rôles des acteurs et de la nature de leurs relations organisationnelles. De nouvelles maisons de production naissent, des diffuseurs deviennent aussi producteurs, les annonceurs deviennent de plus en plus exigeants. Ces constats nous réconfortent dans notre choix d'étudier la construction des business model dans ce marché naissant des séries télévisées sénégalaises.

1. LES DIFFERENTES LOGIQUES DE CONSTRUCTION DE BUSINESS MODEL

1.1. RETOUR SUR LE CONCEPT DE BUSINESS MODEL

Depuis les premières recherches sur le concept, le Business Model repose essentiellement sur une approche configurationnelle des organisations (Demil et Lecoq, 2010 ; Zott et Amit, 2010). Dans cette logique, un business model est défini comme un ensemble d'éléments en interaction qui produisent une performance. Même s'il peut y avoir des divergences sur la nature des

éléments en interaction, les auteurs s'accordent sur le fait que le Business Model (B.M) est une source de performance (Zott, Amit et Massa, 2011). Ainsi, dans la plupart des conceptions, le B.M d'une entreprise met l'accent sur l'interaction entre ce qu'une organisation offre (proposition de valeur) et comment elle produit de la valeur avec et pour ses parties prenantes (Baden-Fuller et Mangematin, 2013). Dans le domaine entrepreneurial par exemple, George et Bock (2011) soulignent qu'« un business model est la conception de structures organisationnelles permettant de créer une opportunité commerciale » (2011, p.99).

Au cours de ces 15 dernières années, le terme Business Model a été fortement utilisé (Demil, Lecoq et Warnier, 2018). Le concept a entraîné de nouvelles compréhensions dans la création de nouvelles entreprises mais aussi dans la gestion des systèmes d'information ou de gestion de la technologie (Wirtz et al, 2016). Cependant, l'utilisation du terme à de multiples fins a créé une confusion (Demil, Lecoq et Warnier, 2018). En effet, Massa et ses co-auteurs (2017) soulignent que le B.M est un schéma cognitif ou un concept de représentation d'une activité ; en ce sens, il désigne un attribut réel d'entreprise. Au-delà de cette question ontologique, Demil, Lecoq et Warnier (2018) proposent de considérer le B.M comme un concept, un cadre, ou une nouvelle perspective sur les organisations et leurs performances.

Cependant, la plupart des études sur le concept se concentre uniquement sur le développement d'un cadre de B.M en essayant d'expliquer ce qu'est un business model et ce qu'il fait (Zott et al, 2010 ; Teece, 2010). Ces recherches examinent les B.M à un moment donné (De Reuver, Bouwman et Malcnes, 2009) en expliquant les relations nomothétiques entre les éléments de ces modèles, réduisant ainsi le processus à une variable. De telles approches sont utiles pour établir les relations entre les structures organisationnelles mais ne nous permettent pas de comprendre comment ces modèles se développent (Langley, 2007).

Bien que certains chercheurs aient commencé à étudier la manière dont les modèles sont développés et modifiés au fil du temps (Chesbrough, 2010 ; Sosnal et al., 2010 ; Andries et Debackere, 2007 ; Demil et Lecoq, 2010 ; Hacklin, Bjorkdahl et Wallin, 2018) la littérature sur ce sujet reste encore confuse. En plus de ce constat, la plupart de ces études se concentre sur l'apparition de tels processus dans les grandes entreprises alors que dans les premières phases, les entreprises sont confrontées à une incertitude par rapport à leurs compétences et leurs ressources (Bhide, 2000) et peinent à définir un B.M viable au premier coup (Andries et Debackere, 2006). Par conséquent, les entreprises sont susceptibles de modifier les

configurations de leurs B.M au fur et à mesure qu'elles acquièrent d'avantage d'informations et de compétences (Gruber, MacMillan et Thompson, 2008). D'autant plus que les entreprises d'un marché naissant sont confrontées à une ambiguïté relative à la définition et à la délimitation de leur offre, de leur marché et même de leur environnement, la construction d'un business model se trouve être une phase primordiale mais aussi problématique.

Pour permettre de mieux comprendre comment les entreprises d'un marché naissant gèrent l'incertitude tout en développant leurs B.M, une première approche classique a fait émerger deux logiques décisionnelles à savoir la causalité et l'effectuation (Sarasvathy, 2001 ; Read et Sarasvathy, 2005 ; Wiltbank et al., 2006). La causalité implique que les entreprises acquièrent des ressources spécifiques (personnel qualifié, capital, par exemple) pour atteindre un résultat souhaité (produit, service, ...). La logique inverse suppose que les entreprises utilisent leurs ressources existant pour déterminer de nouveaux objectifs en adéquation avec ces ressources. Une deuxième et plus récente approche propose une sélection et une co-construction de l'environnement en se référant au concept d'écosystème qui permet à l'entreprise de choisir la partie de son environnement susceptible de participer à la réalisation de ces objectifs. Dans les sections suivantes, nous allons présenter succinctement ces trois approches et déterminer les principes qui les sous-tendent. Les différentes conclusions théoriques tirées nous permettront de formuler des questions de recherches qui seront vérifiées empiriquement dans le contexte du marché naissant des séries télévisées sénégalaises.

1.2. L'APPROCHE CAUSALE DE LA CONSTRUCTION D'UN BUSINESS MODEL

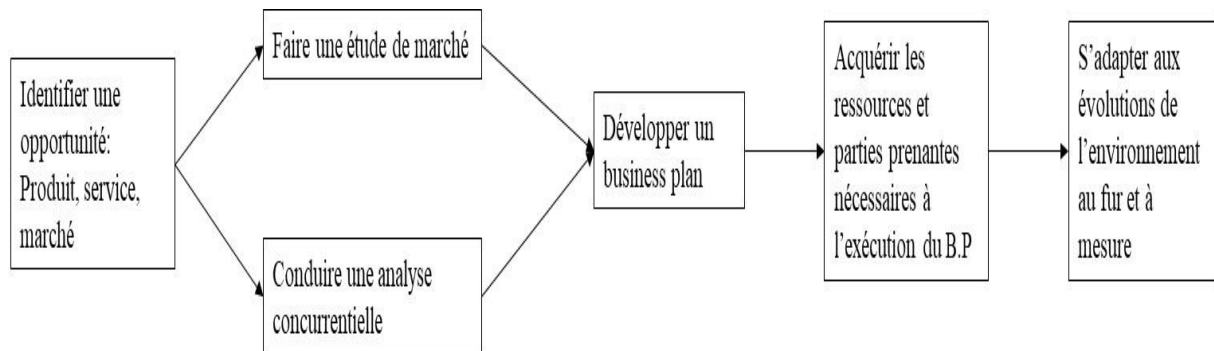
Dans la recherche d'opportunités entrepreneuriales, la plupart des chercheurs supposent que les entrepreneurs adoptent un comportement rationnel axé sur les objectifs (Bird, 1989). Ce modèle décisionnel axé sur les objectifs est le plus utilisé dans les écoles de commerce et est désigné par Sarasvathy (2001) comme un modèle de « causalité ». La causalité se base sur un objectif donné et se concentre sur la recherche de ressources appropriées pour atteindre cet objectif (Sarasvathy, 2001). Elle insiste sur le fait que les gestionnaires doivent s'atteler à créer les profits les plus élevés possibles pour une entreprise.

En s'appuyant sur la conception du B.M comme un élément central entre le développement de la technologie et la création de valeur économique, Chesbrough et Rosenbloom (2002) ont

montré que la causalité impliquerait de voir un B.M qui se focalise particulièrement sur la recherche de ressources et d'activités en adéquation avec un objectif prédéfini. Une première opportunité identifiée par l'entrepreneur détermine le cours des actions entreprises (Read et Sarasvathy, 2005). Suivant une logique de planification causale, les entreprises doivent analyser et prédire l'avenir et planifier leurs actions pour atteindre ses prévisions (Wiltbank et al., 2006 ; Read et al., 2009).

Dans le modèle de causalité classique, les entreprises identifient une opportunité dans leur environnement pour un nouveau produit ou service, développent un plan d'affaires sur la base d'études de marché et d'analyses concurrentielles pour saisir cette opportunité, recherchent et acquièrent les ressources et parties prenantes nécessaires pour atteindre les objectifs indiqués dans le plan d'affaire et adaptent leurs actions aux évolutions de l'environnement pour rester compétitives (Read et al., 2009 ; voir figure1). Au fur et à mesure que l'incertitude concernant le B.M augmente, les théories de la planification causale proposent une analyse et une prévision optimale de l'environnement afin de garantir le choix d'un modèle économique approprié (Wiltbank et al., 2006).

Figure 1: Logique causale de construction d'un B.M, Read et al., 2009



Cependant, les environnements dans lesquels les nouvelles entreprises opèrent, entraînant l'émergence de nouveaux marchés, sont souvent très imprévisibles et ambigus, ce qui soulève la question de savoir si les approches de planification sont appropriées pour y faire face (Fisher, 2012). Sarasvathy (2001) aborde cette problématique en proposant une autre théorie sur la manière dont les entreprises gèrent l'incertitude pendant leur développement, à savoir l'effectuation.

1.3. L'APPROCHE EFFECTUALE DE LA CONSTRUCTION D'UN BUSINESS MODEL

Sarasvathy (2008) décrit l'effectuation comme étant un journal de bord d'expertise entrepreneuriale, un processus dynamique et interactif de création de nouveaux artefacts dans le monde. Par opposition à la planification causale, la prise de décision effectuale est basée sur le choix d'une multitude d'objectifs pouvant être créée avec un ensemble de ressources données (Sarasvathy, 2001 ; Read et al., 2009 ; Wiltbank et al., 2006). L'incertitude liée au développement du modèle économique est atténuée par l'application d'une approche plus flexible, qui n'investit que des ressources à portée de main dans des opportunités, tout en cherchant un retour d'informations par le biais d'interactions avec les parties prenantes. Ce faisant, l'entrepreneur interagit directement avec les acteurs de son environnement afin d'obtenir rapidement l'engagement des parties prenantes (Sarasvathy, 2001). A travers ces actions et interactions, de nouvelles ressources et de nouveaux objectifs sont ensuite créés.

L'approche effectuale repose essentiellement sur le fait que les entreprises ne fonctionnent pas à partir d'un objectif prédéfini (par exemple développer un produit spécifique), mais ces objectifs découlent des parties prenantes avec lesquelles l'entreprise interagit au fil du temps (Dew et al., 2011). Ce processus de prise de décision peut être considéré comme un processus itératif dans le quel expérimentation et apprentissage sont inhérents. Dans une logique d'effectuation dynamique, Wiltbank et ses co-auteurs (2006) soutiennent que les entreprises sont capables de construire leur environnement. Ainsi, elles n'ont pas besoin de le prédire. Sarasvathy (2008) montre que les entreprises sont susceptibles d'appliquer des principes effectuals et causals. Une effectuation est logiquement plus probable lorsque l'incertitude est élevée, par contre les entreprises adopteront un comportement causal quand l'incertitude sera réduite.

Sarasvathy (2001) propose quatre grands principes sur lesquels reposent l'effectuation : l'utilisation d'expériences à court terme, la logique de perte acceptable, la création d'engagement avec les parties prenantes afin de contrôler l'avenir et l'anticipation des imprévus quand ils se présentent.

Dans la littérature scientifique, l'expérimentation est parfois traitée comme un concept différent de l'effectuation (Chesbrough, 2010). Cependant, d'autres spécialistes ont considéré

l'expérimentation comme l'un des principes d'effectuation (Sarasvathy, 2001 ; Sarasvathy et Dew, 2005 ; Andries, Debackere et Van Looy, 2013). Grâce à des processus d'expérimentation, les entreprises nouvelles réduisent l'incertitude quant aux hypothèses fondées sur les configurations de leurs B.M. Magretta (2002) affirme que la modélisation économique dans ce sens est similaire à la recherche scientifique, partant d'hypothèses qui sont ensuite testées en actions et révisées au fur et à mesure. Par un processus d'essais erreurs, les entreprises adaptent les configurations de leurs B.M afin de parvenir à un modèle économique viable (Sosna et al., 2010 ; Alvarez et Barney, 2007). Les résultats de telles expériences donnent lieu à de précieux retours pour l'entreprise. Les résultats négatifs conduisent probablement à une révision, tandis que les retours d'informations positifs conduiront vraisemblablement à la poursuite du développement (Sosna et al., 2010 ; Andries, Debackere et Van Looy, 2013). Cette expérimentation peut être considérée comme inhérente à l'effectuation, car elle est également basée sur des interactions fréquentes entre l'entreprise et son environnement afin de façonner l'activité.

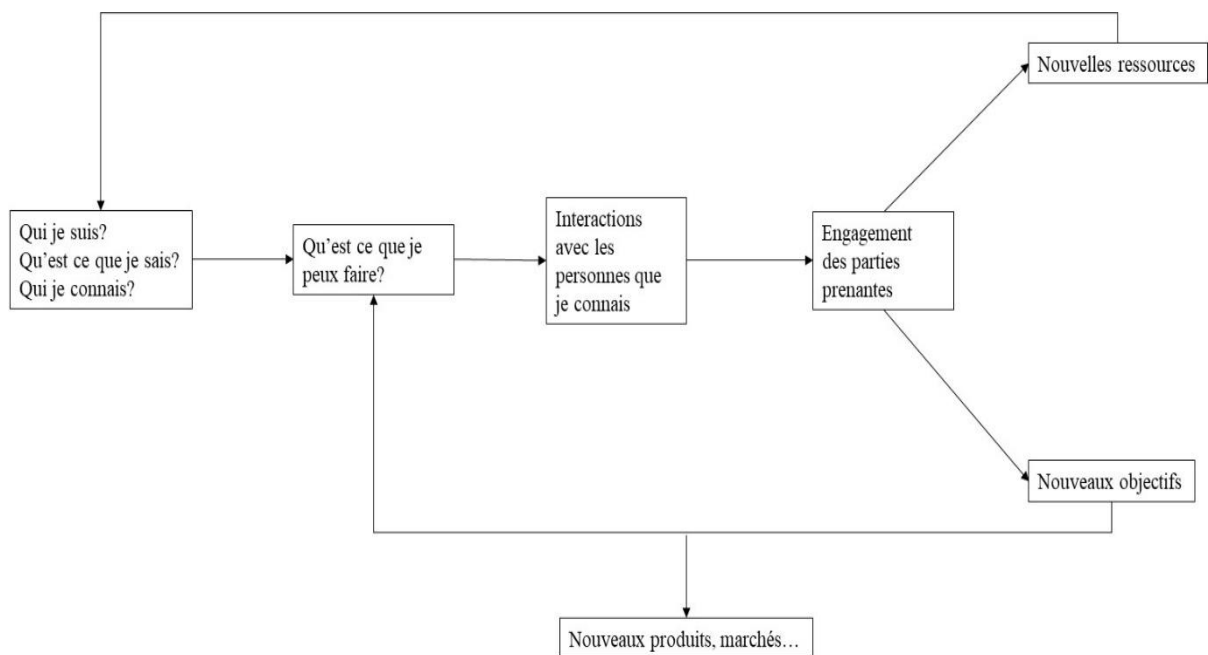
Même si l'expérimentation est largement reconnue dans l'innovation de produit, les processus d'expérimentation de B.M sont moins bien connus. Dans leur étude, Andries et ses co-auteurs (2013) montrent comment les entreprises innovantes peuvent gérer l'incertitude liée au développement d'un modèle économique en appliquant une expérimentation en parallèle avec différentes configurations de B.M. Ce faisant, ces entreprises peuvent rester flexibles tout en réduisant leurs options à mesure que l'incertitude diminue. Cependant, les entreprises doivent pouvoir réaliser de telles expériences avec des ressources limitées. Autrement, elles risquent de ne pas survivre lorsque les résultats sont négatifs.

Cela nous amène à traiter du deuxième principe de l'effectuation, à savoir la perte acceptable (Silberzahn, 2014). Dans des contextes incertains comme les marchés naissants, les résultats futurs des activités ne sont pas connus à l'avance (Read et al., 2009), par conséquent, l'application du raisonnement financier aux rendements attendus ne serait pas efficace (Read et Sarasvathy, 2005). En appliquant le principe de la perte acceptable, les nouvelles entreprises sont en mesure de contrôler les risques en investissant progressivement de petites quantités de ressources dans plusieurs opportunités simultanément (Sarasvathy, 2001). Ce faisant, elles sont contraintes de se concentrer sur ce qu'elles sont disposées à perdre dans le cas où les résultats

s'avèrent non favorables et ne devraient engager davantage de ressources que lorsque les opportunités semblent fructueuses (Sarasvathy, 2001 ; Perry, Chandler et Markova, 2012).

Le troisième principe est axé sur les interactions avec les parties prenantes et l'établissement d'un engagement préalable avec les parties concernées (Sarasvathy, 2001). L'établissement d'un engagement au préalable avec les parties prenantes permet à l'entreprise effectuale de réduire les incertitudes en renforçant le contrôle de l'environnement tout en distribuant les risques entre plusieurs parties prenantes (Sarasvathy, 2001 ; Chandler et al., 2011). En ce qui concerne le modèle d'effectuation dynamique de Wiltbank et al. (2006, voir figure 2), les entrepreneurs efficaces créent de nouveaux objectifs et moyens par le biais d'interactions avec les parties prenantes. Ces interactions peuvent donc être considérées comme l'une des parties les plus cruciales de la logique effectuale. Read et Sarasvathy (2005) affirment que les entreprises doivent obtenir un engagement fondé sur la confiance des parties prenantes dès le début du processus de création d'une entreprise, afin de réduire les incertitudes et de définir davantage le B.M de l'entreprise. Toutefois, peu de chercheurs ont étudié de manière empirique la relation entre les processus effectuels d'interactions et d'engagement des parties prenantes et l'identification et le développement de modèles économiques viables dans des entreprises innovantes (Chandler et al., 2011 ; Perry et al., 2011).

Figure 2 : Modèle d'effectuation dynamique de Wiltbank et al., 2006



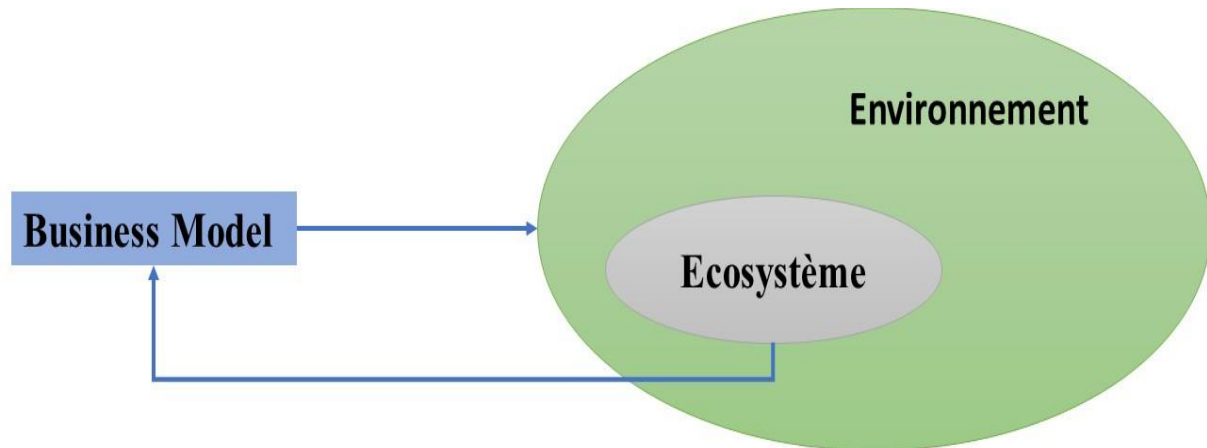
Les études qui portent sur les dynamiques de construction d'un B.M suggèrent que des processus à la fois effectuels et causals sont en jeu (Sosna et al., 2010 ; Chesbrough et al., 2010 ; Andries, Debackere et Van Looy, 2013). Alors qu'une approche causale soutient une orientation par les objectifs, une approche effectuale repose sur les résultats des interactions entre parties prenantes et est donc opportuniste.

Même si cette logique effectuale souligne l'importance de la coopération avec les parties prenantes, elle considère l'environnement comme un facteur imposé aux entreprises avec lequel il doit interagir avec des systèmes de partenariats. Cependant, en construisant leur Business Model, les entreprises d'un marché naissant peuvent sélectionner les acteurs de l'environnement avec lesquels elles souhaitent interagir en créant un nouvel écosystème ou en insérant leurs activités au sein d'un écosystème existant (Lecoq, Demil et Warnier, 2018). En ce sens la construction d'un B.M va dépendre des choix qu'une entreprise effectue au sein de son écosystème à savoir une logique de positionnement motivée par la recherche de pouvoir de négociation, une logique de compétences tirée par leurs capacités, ou une logique de goulot d'étranglement entraînée par la maîtrise des composants fondamentaux et incontournables de l'écosystème pour créer de la valeur (Hannan et Eisenhardt, 2018).

1.4. UNE VISION ECOSYSTEMIQUE DANS LA CONSTRUCTION D'UN BUSINESS MODEL

En se basant sur une métaphore biologique, Moore (1993, 1996) définit l'écosystème d'affaire comme une communauté d'acteurs hétérogènes interconnectés avec des compétences complémentaires qui participent à un processus de création de valeur. Ce processus nécessite généralement la gestion des interdépendances entre acteurs, éventuellement harmonisé par une organisation dirigeante (Gawer et Cusumano, 2013) et un équilibre entre coopération et compétition entre les acteurs. Cette vision soutient que l'écosystème diffère fondamentalement du concept d'environnement (Lecoq, Demil et Warnier, 2018). En effet, l'écosystème ne contient pas seulement des acteurs hétérogènes mais aussi des technologies, des réglementations, ou des infrastructures physiques. D'un point de vue organisationnelle, l'écosystème peut être considéré comme la partie de l'environnement avec lequel une entreprise interagit (voir figure3). Par conséquent, il est le résultat des choix -délibérés, émergents ou contraints- fait par une entreprise concernant son B.M (Warnier et al 2018).

Figure 3 : Interactions entre Business Model d'une entreprise, son environnement et son écosystème (Lecoq, Demil et Warnier, 2018)



En fonction des choix effectués par l'entreprise par rapport à la configuration et à la mise en œuvre de son B.M, une entreprise sélectionne ses parties prenantes et leurs importances (par conséquent son pouvoir de négociation) dans l'écosystème.

Cependant, si l'écosystème est défini par le choix d'un modèle économique, il s'en suit que chaque modèle économique définit un écosystème spécifique. Au démarrage, l'activité des entrepreneurs se déroulent généralement de manière ambiguë et cette ambiguïté contraint les entreprises d'un marché naissant à assurer la viabilité économique et en même temps la légitimité de leurs activités (Van de Ven, 1993). Au niveau individuel, les entrepreneurs doivent établir des relations en conformité avec les objectifs et les intérêts des autres acteurs de l'écosystème pour acquérir des ressources (Latour, 1992). La construction d'un modèle économique exige alors la constitution progressive et la connexion entre les éléments, acteurs pour changer un écosystème ou en créer une nouvelle (Demil et Lecoq, 2015). L'objectif est alors de convaincre et d'inscrire d'autres acteurs pour obtenir un soutien et une ouverture pour de nouvelles opportunités.

Dans cette logique, la capacité à mettre en place un B.M dans un marché naissant repose essentiellement sur les négociations et les interactions avec les acteurs sélectionnés par le choix ou la conception du B.M. Clients, fournisseurs, investisseurs, concurrents, compléments et autres acteurs doivent accepter leur rôle et être convaincu de l'intérêt de leur interaction dans le processus de création et de capture de valeur (Lecoq, Demil et Warnier, 2018). Par conséquent, les entreprises qui échouent seront celles qui n'ont pas pu construire un écosystème

efficace comme ce fut le cas avec les solutions de paiement mobile où les acteurs ont échoué dans la création d'une coalition (Ozcan et Santos, 2015).

La construction d'un B.M pour les entreprises d'un marché naissant réside alors dans leur capacité de négociation à rassembler un ensemble d'acteurs hétérogènes autour d'un objectif commun.

La littérature sur la construction d'un Business Model pour les entreprises d'un marché naissant peut ainsi être scindée en trois perspectives dont les deux premières sont plutôt classiques. Une première perspective considérant l'environnement comme déterministe soutient que les entreprises construisent leur B.M en prédisant les évolutions de leur environnement (planification causale) ou en s'adaptant au fur et à mesure que leur environnement évolue en prenant les éléments de contingences comme de nouvelles opportunités (raisonnement effectual). Par contre une nouvelle vision écosystémique défend l'idée selon laquelle une entreprise peut sélectionner les acteurs de son environnement avec lesquels elle souhaite interagir et créer une communauté d'acteurs interdépendants autour de ses activités. En ce sens, la construction d'un B.M dépend de la capacité de l'entrepreneur à rassembler et à convaincre ses parties prenantes autour d'un objectif.

Face à ces constats théoriques nous cherchons à voir dans le contexte du marché naissant des séries télévisées au Sénégal, comment est-ce que les entreprises construisent leur business model. Nous allons donc voir s'il y a une de ces perspectives qui se vérifie dans ce contexte spécifique. Cependant, plusieurs raisonnements théoriques pourraient simultanément ou successivement apparaître dans la construction de B.M des producteurs de séries télévisées sénégalaises. Dans ce cas, nous allons identifier les différentes logiques adoptées et déterminer le raisonnement prépondérant ou leur succession.

2. METHODOLOGIE, RESULTATS ET DISCUSSIONS

2.1. PRESENTATION DU MARCHE NAISSANT DES SERIES TELEVISEES

Dans les années 1990, la production audiovisuelle sénégalaise a été dominée par les téléfilms qui étaient diffusés tous les mardis soir à la RadioTélévision Sénégalaise (RTS)¹. Le modèle de ces producteurs est alors simple : il faut produire un téléfilm et le vendre à la chaîne de télévision. Cependant, le phénomène du piratage a entraîné des pertes conséquentes

¹ Article de presse publié le 27 Mars 2017 sur www.laviesengalaise.com

occasionnant le déclin de ce marché. Ces perturbations, couplées aux développements technologiques notamment avec l'avancée du numérique ont poussé les producteurs à se lancer sur de nouvelles formes de production notamment les séries télévisées.

La production de série ou feuilleton sénégalaise a démarré en 2011 et connaît une évolution fulgurante. En effet, de 2011 à 2019 nous avons recensé des dizaines de séries télévisées et diffusées par les chaînes de télévision dont le nombre a cru de manière considérable entre 2003 et 2017 (Diongue & Gueye, 2018). Ainsi des entreprises qui étaient déjà dans les métiers de l'audiovisuel se lancent alors dans ce nouveau marché mais aussi de nouvelles entreprises se créent en considérant la production de série télévisée comme leur activité principale. Ces séries ont alors attirées l'attention des consommateurs sénégalais et par la même occasion les annonceurs qui les utilisent à des fins publicitaires. Un nouveau marché est ainsi né autour de ces séries. Ce dernier se construit petit à petit et est marqué par une interdépendance d'acteurs (producteurs, artistes/comédiens, diffuseurs, régulateurs) qui ont parfois des intérêts divergents découlant sur des enjeux de survie qui se ressentent plus particulièrement du côté des producteurs. En effet, ces derniers sont en charge de tous les aspects techniques de la production des séries à savoir la réalisation, le montage, le mixage, le son, les images, le casting, et le scénario mais doivent aussi trouver des financements à leur exploitation et des canaux de diffusion pour atteindre le public téléspectateur. Considéré comme acteurs principaux de ce marché, les producteurs essaient tant bien que mal de survivre et de trouver le bon modèle économique pour rentabiliser leurs investissements et développer le marché.

Dans le cadre de cette étude, Nous nous sommes donc focalisés sur les producteurs de séries télévisées sénégalaises. Nous avons interrogé des acteurs impliqués dans la production présentant des profils divers et complémentaires.

2.2. METHODE DE RECUEIL ET TRAITEMENT

Afin de collecter nos données nous avons interviewé des producteurs, scénaristes, réalisateurs, régisseurs, designer web. La plupart d'entre eux sont aussi les créateurs des entreprises de production étudiées. Cette diversité de profils a permis de couvrir l'ensemble des contours de la chaîne de production de séries. Huit (08) entretiens ont été menés sous deux formes : des entretiens en direct menés au sein des maisons de production et des entretiens téléphoniques. Les données collectées ne nous permettent pas de reconstituer les différents cas rencontrés. Cependant, elles nous permettent de les catégoriser selon certains critères qui seront présentés

plus tard. La collecte de données s'est faite avec un guide d'entretien qui s'enrichissait au fur et à mesure de nos entretiens. Il est conçu sur la base des différents éléments théoriques identifiés dans la littérature et peut être scindé en deux parties :

- Une première partie vise à permettre aux entrepreneurs de relater l'historique de création de leur entreprise et la construction de leur Business Model. La question de départ est ainsi posée « **relatez-moi la construction de votre entreprise ?** » Des questions de relance sont ensuite posées pour permettre une meilleure compréhension du processus de construction du B.M autour des séries télévisées et leurs évolutions dans le temps. Cette forme d'interrogation est utilisée pour permettre à l'entrepreneur de s'exprimer librement mais aussi d'éviter d'influencer les réponses selon les différents raisonnements théoriques définis dans la littérature.
- Une deuxième partie de l'entretien s'apparente au prototypage stratégique (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Chanal et Caron, 2007). Le prototypage stratégique est utilisé dans ce cas de figure pour définir les B.M des producteurs en se focalisant sur les points suivants :
 - Les ressources et compétences
 - La (les) proposition (s) de valeur
 - Son modèle de génération de revenus
 - Le réseau de valeur

En tenant en considération l'ambiguïté qui caractérise les marchés naissants, la littérature nous a montré que les conceptualisations existantes des B.M ne peuvent pas s'appliquer pour les entreprises d'un marché naissant (Holloway et Sebastiao, 2010). C'est pour cette raison que nous avons jugé nécessaire d'utiliser cette forme de prototypage pour offrir une conceptualisation plus facile des business model des producteurs de séries télévisées sénégalaises.

Le traitement des données s'est fait manuellement en procédant d'abord à une retranscription intégrale et fidèle des entretiens. L'information recueillie s'enrichissait au fur et à mesure de notre analyse et nous a poussé à compléter le guide d'entretien initial. La multitude de données recueillies nous a permis de faire une triangulation. En effet, selon Yin (2003), des données qui reviennent plusieurs fois peuvent être considérées comme valides. Nous avons ensuite procédé à une analyse de contenu pour faire ressortir les différents thèmes prépondérants et apporter une

réponse à notre problématique de recherche (Bardin, 2003). L'analyse de contenu est complétée par l'analyse inter-sites de Miles et Huberman (2003) qui permet d'approfondir la compréhension sur le processus de construction des B.M dans le marché naissant des séries télévisée sénégalaises. Une codification inductive a été ainsi faite afin de faire ressortir les thèmes (variables) récurrents.

2.3. RESULTATS

Les résultats de l'analyse de contenu seront présentés en deux temps. Dans une première partie, nous allons montrer les manifestations des composantes de B.M suivant le prototypage stratégique. La seconde partie sera dédiée à l'analyse des différents chemins de production empruntés par les entrepreneurs pour évoluer dans ce marché naissant. Cette analyse est faite sur la base de la méta-matrice de Miles et Huberman qui nous permettra d'identifier la construction de B.M suivant les différents éléments abordés par nos interviewés.

2.3.1. Manifestations des composantes de B.M

Suivant les éléments de prototypage annoncés dans la méthodologie nous analysons les manifestations des composantes des B.M des producteurs suivant les points suivants :

- Ressources et compétences

La production de série télévisée nécessite à la fois des compétences techniques et des compétences commerciales. Les compétences techniques sont entre autres la réalisation, le montage, le scénario et plus important encore les compétences des acteurs (artistes/comédiens). La plupart des directeurs de maisons de production maîtrisent ces aspects techniques à travers leur formation et leurs expériences mais recrutent aussi des employés. Mais pour d'autres, ils contractent avec des techniciens en fonction du projet à réaliser. En ce qui concerne les acteurs ils sont des prestataires de services payés en fonction de leur contribution et de leur importance dans le scénario, ainsi leurs salaires peuvent aller de 70000F jusqu'à 1500000FCFA. Cependant, pour produire, les entrepreneurs engagent leur propre argent, tirés des revenus des autres activités de leur entreprise, le cas échéant. D'autres sources de financement existent à travers les annonceurs et certaines structures institutionnelles comme le Fonds de Promotion de l'Industrie Cinématographique et Audiovisuelle (FOPICA).

- Proposition (s) de valeur

Les séries télévisées sénégalaises traitent des questions de société comme la corruption, la jalousie, la haine, la vengeance, l'amour, l'infidélité, les relations au travail, etc. Elles se réclament comme une vitrine de la vie en société des sénégalais. Par ce biais, les téléspectateurs leur accordent un grand intérêt et les télédiffuseurs réalisent des taux d'audience élevés malgré la concurrence d'autres canaux de diffusion (YouTube, etc.). Dès lors elles représentent un contenu privilégié pour les télévisions. De plus, les producteurs ne sont pas toujours rémunérés par les chaînes de télévision qui diffusent leurs œuvres. Cependant, c'est une occasion pour accéder à une large audience à même de générer des revenus par la publicité. En effet, les séries constituent pour les annonceurs de véritables moyens pour accroître l'image de marque de leur produit.

- Génération de revenus

En ce qui concerne la génération de revenus plusieurs sources sont identifiées. La première est le sponsoring qui permet aux entreprises de générer des revenus importants et de couvrir la plus grande partie de leurs charges de production. Ensuite vient les revenus générés grâce à l'internet à travers les chaînes YouTube. La contribution de chaîne de télévision constitue aussi une source de revenus pour les producteurs. Dans ce cas de figure, l'entreprise après avoir produit une saison le vend à une chaîne de télévision. Cependant, au Sénégal, « *il n'y a aucune chaîne de télévision qui achète une série, (...) ce sont les entreprises étrangères comme Canal+ avec A+ et TV5 qui achètent les séries doublées en Français* » affirme un Directeur de production. L'utilisation de la langue wolof ne favorise pas la diffusion des séries en dehors du pays constituant ainsi un manque à gagner auprès des diffuseurs étrangers. Enfin, le pay-per-view qui consiste à payer pour télécharger des épisodes en exclusivité, se développe de plus en plus.

- Le réseau de valeurs

La production de séries télévisées fait interagir plusieurs acteurs à savoir les producteurs, les diffuseurs, les annonceurs, les artistes, l'agence de régulation, l'Etat mais aussi les consommateurs. En effet, afin de promouvoir la production audiovisuelle et le cinéma, l'Etat a mis en place le Fonds de Promotion de l'Industrie Cinématographique et Audiovisuelle (FOPICA) qui a été institué par la loi n°2002-18 du 15 avril 2002².

² Appel à projets 2017 FOPICA

2.3.2. Chemins de construction de B.M des séries télévisées au Sénégal

Le tableau 1 présente les entreprises étudiées en insistant sur le profil du créateur, le processus de décision d'une nouvelle série alors que le tableau 2 revient sur quelques éléments représentatifs du chemin de construction du modèle économique des entreprises étudiées.

Tableau 1: Création d'entreprise et processus décisionnel de nouveau produit

Cas	Création de l'entreprise	Profil du créateur	Motivations à produire des séries télévisées
Marodi Production	« <i>Entreprise créée en 2012(...) Était une application de replay (...) ensuite on produisait des spots publicitaires (...) jusqu'en 2016 on ne produisait pas de séries</i> » Entreprise formelle de production audiovisuelle. En dehors des séries télévisées, elle développe d'autres activités	Ingénieur informaticien	« <i>L'application avait une forte audience et générait beaucoup de revenus et a conduit le DG à se lancer dans la production audiovisuelle et bien évidemment les séries télévisées</i> » La production de séries télévisées entre dans le cadre du développement du portefeuille d'activités de l'entreprise
Even Prod	« <i>Entreprise de production audiovisuelle et sérigraphie... créée depuis plus de 10 ans</i> » Entreprise formelle de production audiovisuelle exploitant d'autres activités en plus des séries télévisées	Producteur/scénariste	<i>Le DG avait l'idée de produire une série depuis plus de 2ans alors il s'est lancé sur ça et maintenant nous sommes à notre sixième saison</i> La production de nouvelle série entre dans le cadre du développement du portefeuille d'activités de l'entreprise
Pikini Production	« <i>J'ai fait plusieurs années dans le monde des médias en général... alors à un moment donné j'ai dit bon voilà j'ai un peu plafonné je vais aller faire des choses pour moi-même donc j'ai monté Pikini qui est une entreprise de production de contenus audiovisuels</i> » Entreprise formelle de production audiovisuelle avec plusieurs autres activités	Journaliste	« <i>Les séries télévisées sont des produits populaires qui ont de l'audience et intéressent donc les sponsors et nous nous sommes des privées... nous recherchons l'argent pour financer nos activités et se développer donc effectivement les séries ont naturellement une place importante dans notre activité...</i> » La production de nouvelle série entre dans le cadre du développement du portefeuille d'activités de l'entreprise
Lookhy Media	« <i>Société de production audiovisuelle créée en 2006 avec un collaborateur français...</i> » Entreprise formelle de production audiovisuelle avec plusieurs autres activités	Commercial	« <i>Tout naturellement, moi de la photographie jusqu'à la conception de vidéos je maîtrise les étapes (...) j'ai eu la chance de travailler avec des gens comme Leuz et Dj Boubs... j'ai développé mes compétences grâce à la formation sur</i>

			<p>internet et l'appétit vient en mangeant c'est comme ça qu'on a pu démarrer notre première série »</p> <p>La production de nouvelle série entre dans le cadre du développement du portefeuille d'activités de l'entreprise</p>
D-Click Media	<p><i>J'avais juste une machine en premier ensuite j'ai appelé un ami qui était caméraman à la 2STV et par la suite on a monté notre boîte entre 2013-2014(...) je suis partie de l'informel (...) quand on a des marchés ou une série à tourner on prend des freelances</i></p> <p>Entreprise informelle</p>	Réalisateur- monteur	<p>« Dans mon expérience j'ai eu travailler à la 2STV comme prestataire externe dans Miss Labaado, la première saison je faisais partie des monteurs par la suite j'ai fait un stage de 5 mois à Africa7. Un jour, à Thiès j'ai rencontré par hasard des jeunes qui faisaient du théâtre sur scène donc je les ai regardés jouer et je leur ai dit pourquoi pas en faire une série, donc ça a commencé comme ça. »</p> <p>L'objectif de produire une série relève du hasard et est opportuniste</p>
Leuz Media	<p><i>J'ai obtenu des diplômes en réalisation (...) j'ai eu à travailler comme preneur de son comme cadreur, dans des vidéos clips ; j'ai travaillé avec le label Jololi, j'ai travaillé dans des projets comme Mbaye Bercy comme Café Avec, voilà c'est comme ça que tout est parti et j'ai commencé à faire des choses pour moi »</i></p> <p>Entreprise informelle unipersonnelle qui travaille en freelance</p>	Réalisateur- monteur	<p>« Chaque série est une entreprise pour moi-même si c'est une entreprise qui dure un an. Moi je travaille sur projet. Quand un producteur vient me faire part d'une idée de série là on va contacter les artistes, les techniciens et autres pour réaliser ce projet ainsi de suite... »</p>
MakhPro	<p><i>Depuis enfant j'ai toujours aimé travailler dans le monde de la musique. Je travaillais en tant que maker dans les studios. J'ai des amis monteurs, réalisateurs, comédiens, chanteurs, alors puisque nous avons tous les talents nécessaires on a constitué notre entreprise</i></p> <p>Entreprise informelle créée pour saisir une opportunité de production de séries</p>	Monteur- musicien	<p>« Un jour en travaillant dans le studio mon neveu est venu me chamailler et j'en ai fait une vidéo que j'ai publié en statut WhatsApp la vidéo a fait le buzz et a été aimé par beaucoup de gens alors on a dit qu'on peut en faire une série comique »</p> <p>L'objectif de produire une série est le fruit du hasard et a poussé l'entrepreneur a créé une entreprise</p>



XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique

Tableau 2: Chemin de Construction de B.M

Cas	Financement de la production	Relation avec les parties prenantes	Schéma de production et évolution du B.M
Marodi Production	« Les séries sont entièrement financés par les sponsors... » Facilité relative à trouver des sources de financement	« Il y a beaucoup de sponsors qui nous font confiance ... Aucune chaine de télévision n'achète une série... on se partage les revenus de sponsoring avec la chaine diffuseuse » Relation non avantageuse avec les chaines de télévision mais impossible ou difficile de contrecarrer	« Quand tu produis une série c'est à toi d'aller chercher une chaine de télévision et tu payes pour que ton émission passe Tu cherches auparavant des sponsors avec un à deux épisodes pilotes... on tourne et on le met en même temps sur YouTube... et les sponsors viennent au fur et à mesure » Evolution : Série télévisée entièrement financée par un sponsor : Co-production avec annonceur
Even Prod	« On fait un autofinancement d'une part mais avec l'aide des sponsors d'autre part. C'est très dur et jusqu'à présent on peine à récupérer nos fonds investis ». Financement sur fonds propres et grâce aux revenus de sponsoring	« On partage les revenus de sponsoring avec les chaines de télévision qui vraiment ne nous aident pas car ne participent même pas aux charges de production mais prennent une bonne partie (60 ou 50%) des revenus sponsoring. Les sponsors sont intéressés par l'audience et nous on fait de bonnes séries donc ils nous financent en contrepartie d'une visibilité » Relation non avantageuse avec les chaines de télévision mais impossible ou difficile de contrecarrer ;	Après avoir développée une idée de série avec le scénario et tout on lance le casting ensuite on commence à tourner grâce aux revenus des autres activités de l'entreprise on va voir ensuite les chaines de télévisions et les annonceurs pour négocier avec eux... et on fait la production en même temps que la diffusion pour attirer et insérer plus d'annonces » Evolution : Co-production avec un diffuseur qui participe aux charges de production
Pikini Production	« Nous finançons nos séries grâce aux sponsors mais aussi avec le revenu des autres	Le modèle économique est tel que nous endossons l'ensemble des charges de production pour ensuite partager les	A nos débuts on produisait un nombre important de série pour négocier avec une chaine de télévision ensuite faire la

	<p>activités et même nos fonds propres... » Financement sur fonds propres et grâce au revenu de sponsoring</p>	<p>revenus de sponsoring avec la chaîne de télévision diffuseuse qui ne fait rien pour trouver des sponsors alors qu'elle a besoin de nous en termes de contenu pour renforcer son audience... Alors il y a des entreprises qui m'ont fait confiance sur la base d'une simple présentation de projet pour sponsoriser la production</p>	<p>production et la diffusion simultanément pour accumuler plus de sponsors Evolution : Appliquer le pay-per-view dans la chaîne YouTube de Pikini et faire des diffusions en exclusivité dans la chaîne</p>
Lookhy Media	<p>Les séries en grande partie sont financées par les annonceurs et nous-mêmes on prend en charge l'aspect technique Financement sur fonds propres et grâce au revenu de sponsoring</p>	<p>« Pour la série BG nous avons eu la chance d'être entièrement financé par un client de la boîte qui nous a financé à hauteur de plus d'une dizaine de millions... La relation avec les comédiens est parfois compliquée parce que la plupart du temps c'est des relations informelles et ils ne respectent pas tout le temps leur engagement ... Avec les chaînes de télévision c'est très dur qu'elles te fassent confiance d'abord ensuite elles prennent une bonne partie des revenus de sponsoring...</p>	<p>Pour la série BG nous avons déjà financé de quoi faire le projet (par nos propres moyens), on a fait deux épisodes qu'on a filmé et produit avec notre matériel et notre argent avec tout ce que cela nécessite ensuite nous sommes allés vers les chaînes de télévision. Ces épisodes permettent de justifier la qualité, le genre etc. et ça te permet aussi de montrer quelque chose de concret aux annonceurs et voilà ensuite tu tournes épisode par épisode selon les moyens disponibles... Evolution : Avec l'internet la donne va changer, maintenant tu peux produire en minimisant tes charges et diffuser sur internet, les téléspectateurs te suivent et tu peux y mettre tes sponsors. ; Avec Le 4G et les fibres optiques les producteurs auront une nouvelle stratégie et il faut se préparer dès maintenant Il faut aussi penser au doublage pour pouvoir exporter nos productions</p>
D-Click Media	<p>« Au début on n'avait pas de sponsors on a pris toutes les</p>	<p>« J'ai discuté avec les artistes d'une manière claire : il n'y a pas de</p>	<p>« Au début on produisait une saison entière puis on diffusait sur YouTube et sur une chaîne en espérant avoir un</p>

	<p>dépenses à nos charges c'était très dur. Mais on a diffusé sur YouTube et ça nous permettait d'avoir quelques revenus pour continuer à tourner. Comme c'était une première c'était très dur on faisait tout avec les moyens du bord... A la deuxième saison de JJ on a commencé à avoir des sponsors et on a gagné quand même un peu plus d'argent... »</p>	<p>rémunération, nous allons travailler ensemble, moi j'ai le matériel, j'ai l'équipe technique et vous êtes les artistes. Donc c'était un engagement mutuel basé sur la confiance... Si tu n'as pas de nom c'est difficile pour que la télé te fasse confiance... Tu assumes toutes les charges de production mais tu es obligé de partager les revenus de sponsoring avec la chaîne et c'est compliqué... Pour trouver des sponsors je me base souvent sur mon carnet d'adresse. » Relation amicale et de confiance avec les artistes. Relation conflictuelle avec les chaînes de télévision... Difficulté à convaincre les sponsors</p>	<p>sponsor.... Mais à la deuxième saison on a pu avoir des sponsors et on produit en même temps on diffuse et on cherche davantage de sponsors »</p> <p>Evolution : Co-production avec une maison de production</p>
<p>Leuz Media</p>	<p>« Nos séries sont pour la plupart financées par les annonceurs et par nos autres sources revenus »</p>	<p>« Avec les comédiens nous sommes des amis et ils ont besoin de nous et nous aussi on a besoin d'eux... Les chaînes de télévision ne nous aident pas trop avec le système de sharing alors qu'eux aussi ont besoin de contenu...ce serait beaucoup plus simple si on leur vendait nos séries et eux vont détenir les droits d'exploitation et chercher leurs sponsors Ce qui maintient en vie les maisons de productions je pense ce sont les</p>	<p>« D'habitude on essaie de faire une épisode pilote on le montre à la télé et elle fait une bande d'annonce pour attirer les sponsors, nous aussi on va à la recherche de sponsors et une fois trouvé on commence la production et la diffusion simultanément... mais dès fois aussi on peut faire d'abord la production puis aller chercher des sponsors et une télévision pour la diffusion mais maintenant on peut même se passer des chaînes de télévision et diffuser directement sur YouTube »</p> <p>Evolution :</p>

		<i>annonceurs qui sont des privés comme nous... »</i>	<i>« L'idéal serait d'avoir notre propre plateforme où on pourra diffuser et vendre nos films. ; une plateforme disponible pour les ordinateurs, les portables... »</i>
MakhPro	<i>« Au début nous travaillions seul, on n'avait pas de sponsors ni rien... ensuite on a commencé à avoir des sponsors et ils financent une bonne partie de la production »</i>	<i>« La relation avec les chaînes de télévision pourrait s'améliorer quand même mais je pense que c'est parce que nous sommes des novices avec les sponsors aussi c'est difficile quand on est nouveau L'équipe technique et les artistes c'est nous dans nous</i>	<i>« Alors on a longtemps diffusé sur YouTube et on a eu un nombre de vues très important ensuite on a rendu plus professionnel la production pour pouvoir convaincre une chaîne de télévision et en même temps trouver des sponsors parce qu'avec une chaîne comme la TFM c'est plus facile de convaincre les sponsors et la première saison on a tout produit pour ensuite diffuser »</i> Evolution : <i>« Doubler nos séries pour l'exporter et diversifier nos activités pour avoir d'autres sources de revenus ».</i>

Nos résultats soulignent l'existence de deux catégories de producteurs de séries télévisées dans le paysage sénégalais : les *Business Developer* et les *Primocréateurs*.

- Les Business Developer

La première catégorie de producteurs rassemble des acteurs qui exerçaient déjà dans les métiers de l'audiovisuels. Ce sont pour la plupart des entreprises de création de contenus audiovisuels notamment d'affiches, de spots publicitaires, d'applications web etc. Un producteur raconte d'ailleurs que l'entreprise est « ...créée en 2012. Au début, on produisait des spots publicitaires, des mini-sketchs. Jusqu'en 2016, on ne produisait pas de séries ». Les directeurs de ces entreprises, qui ont pour la plupart fondé leur entreprise, sont des professionnels du monde audiovisuel avec des formations de journaliste, ingénieur informaticien, monteur, réalisateur etc. Ces derniers ont d'abord été employés dans de grandes entreprises de médias avant de créer leur propre boîte. « *J'étais dans le monde des médias. En 1998, j'étais directeur des programmes de la radio X. Donc après directeur des programmes et de la rédaction j'ai dirigé la radio, puis pendant un moment j'avais monté un journal ... ça n'a pas marché, après je suis retourné à X j'ai dirigé la radio, j'ai dirigé le journal O en tant que directeur de publication, j'ai managé le groupe G et à un moment donné j'ai dit bon voilà, j'ai un peu plafonné je vais aller faire des choses pour moi-même donc j'ai monté (mon entreprise).* ». Ayant alors acquis un certain niveau d'expérience, des ressources propres et un réseau de relations avec les diffuseurs et les annonceurs, ils exploitent cette opportunité en lançant un nouveau produit à savoir les séries télévisées.

Pour mettre en œuvre le projet de lancement d'une nouvelle série, les producteurs utilisent leurs compétences techniques, les ressources personnels, et même les revenus provenant des autres activités de leur entreprise. Ces « fonds propres » permettent de produire un ou deux épisodes pilotes pour négocier avec les annonceurs et les diffuseurs. Cependant, ces producteurs ne suivent pas forcément une logique rationnelle consistant à faire des études de marché ou des analyses concurrentielles pour estimer les rendements attendus de ce nouveau produit. Ils se basent par conséquent sur leur réseau de relations, en général, constitué tout au long de leur parcours dans le monde de l'audiovisuel pour faciliter la recherche de parties prenantes. Anciens employés des chaînes de télévisions, associés des grandes marques pour lesquelles elles conçoivent des contenus publicitaires, ces entrepreneurs ont une certaine facilité pour obtenir l'engagement des annonceurs et des diffuseurs. Un directeur affirme en ce sens, « *il y a*

des sponsors qui m'ont fait confiance, qui ont travaillé avec moi dans des projets sur la base de présentation d'une simple d'idée ». Un autre renchérit en affirmant que cette notoriété acquise dans le secteur audiovisuel est aussi nécessaire pour convaincre les comédiens/ acteurs des séries, il explique d'ailleurs que « les jeunes qui sortent des écoles de formation même s'ils sont très doués auront beaucoup de mal à convaincre un comédien d'une certaine renommée à faire une production ».

Ainsi, au fur et à mesure qu'ils produisent les entrepreneurs élargissent leur réseau de connaissances, gagnent de plus en plus en notoriété et acquièrent des ressources nécessaires à leur développement. Leur méthode est alors simple : ils diffusent les épisodes en même temps qu'ils les produisent pour offrir l'occasion à d'autres annonceurs de placer leurs produits et d'augmenter en conséquence leurs revenus. La diffusion est alors multicanale avec une chaîne de télévision, la chaîne YouTube de l'entreprise et plus récemment avec un mode de paiement à la carte (le pay-per-view).

- *Les Primocréateurs*

Pour la deuxième catégorie de producteurs, il s'agit de jeunes entrepreneurs qui ont créé leur entreprise en démarrant avec des séries télévisées, saisissant ainsi l'opportunité de manière purement hasardeuse. L'un d'entre eux raconte « avoir rencontré des jeunes qui faisaient du théâtre sur scène (...) et je leur ai proposé pourquoi ne pas faire de ça une série ». Un autre producteur affirme aussi s'être lancé dans les séries télévisées grâce à une vidéo comique faite avec son neveu et publiée sur Facebook. La vidéo a ensuite eu du « succès » et l'a conduit à « en faire une série ». Cependant, ces entrepreneurs avaient déjà des compétences techniques relatives aux métiers de l'audiovisuel ; ils ont souvent fait des formations de réalisateur, monteur ou musicien. Pour le musicien, « la musique aussi, c'est un scénario car c'est ce que tu chantes qui se reflète sur le clip, moi je fais aussi de la comédie musicale donc je peux me charger des scénarios des séries télévisées ».

Cette opportunité est alors exploitée par les entrepreneurs qui se basent sur leurs compétences techniques, avec « les moyens du bord » et leurs connaissances, « amis, comédiens, monteurs » pour créer leur propre entreprise de production audiovisuelle. Ainsi, ils produisent une première saison et la diffuse sur leur chaîne YouTube et recherchent ensuite une chaîne de télévision et

des annonceurs. Cette façon de produire est « risquée » car « quand tu es un débutant et que déjà tu n'as pas de nom c'est difficile pour que la télé te fasse confiance ».

Pour ces entrepreneurs, l'enjeu majeur est de trouver les partenaires (annonceurs et diffuseurs) nécessaires à la réalisation de leur objectif. En effet, leur engagement n'est pas toujours évident, surtout à la première saison. Ils diffusent alors leur produit sur YouTube et espèrent ainsi pouvoir convaincre une chaîne de télévision et avoir des annonceurs. « YouTube seulement ne suffit pas pour diffuser, la télévision est aussi importante et elle permet d'être plus visible et d'attirer les sponsors » explique un producteur. Et si « par chance » un annonceur s'intéresse à leur produit, les revenus de sponsoring sont partagés avec la chaîne de diffusion et leur part va contribuer à couvrir les charges de production. Cependant avec leurs compétences, les entrepreneurs exercent d'autres activités de conception et de prestation pour assurer leur développement.

Les différences entre ces deux types de producteurs sont consignées dans le tableau suivant :

Tableau 3: Différences entre Business Developer et Primocréateurs

Business Developer	Primocréateurs
Entreprise formelle exploitant plusieurs activités dont les séries télévisées	Entreprise informelle lancée de manière fortuite
Créée par un acteur de l'audiovisuel	Par un acteur de l'audiovisuel
Ayant une facilité relative à obtenir le partenariat de plusieurs acteurs dans la chaîne de production audiovisuelle	Ayant du mal à convaincre des partenaires à s'associer à leur projet
Mais subissant les contraintes des relations formelles avec leurs parties prenantes	Mais bénéficiant de la souplesse offerte par les TIC
Met en œuvre un schéma plus ou moins rationnel basé sur la recherche de ressources	Engageant de nouveaux projets avec les ressources à portée de main
Vise à faire évoluer son B.M par des actions de coproduction avec des acteurs divers	Espérant profiter des TIC pour renforcer leur notoriété et faire triompher progressivement leur modèle économique

Nous notons que malgré les différences entre les deux catégories, la démarche poursuivie semble plutôt relever d'une approche effectuale. Ce résultat inattendu pour la catégorie des *Business Developer* pourrait se comprendre à travers le caractère naissant du marché des

séries télévisées. En effet, au lieu de suivre une démarche de nature prédictive (Chesbrough et Rosenbloom, 2002), les entreprises mobilisent leur réseau, exploitent leurs compétences antérieures et bénéficient de la bienveillance des annonceurs et responsables marketing des entreprises. Par leurs actions, ces entreprises bouleversent l'environnement dans lequel se sont engagés.

En effet, les producteurs arrivent difficilement à couvrir leurs charges de production, « à récupérer les fonds propres qu'ils ont investi dans la production » ou à dégager des profits conséquents. Même si les annonceurs financent une bonne partie de la production, les revenus de sponsoring sont partagés avec les chaînes de télévision alors que les entrepreneurs préfinancent les épisodes.

La relation avec les chaînes de télévision est considérée comme l'élément le plus problématique dans le marché de la production de séries télévisées sénégalaises et ceci pousse les producteurs à chercher d'autres canaux de diffusion tel que le pay-per-view ou You Tube. Les producteurs de séries TV pourront bénéficier du numérique pour diversifier leur source de revenus et réduire la forte dépendance aux télévisions qui auraient des attitudes prédatrices face aux producteurs. D'autres sources de financement sont suggérées par les producteurs comme la création d'une plateforme commune à l'ensemble des producteurs. Cela permettrait également de faire face à la concurrence frontale des TV qui ont pour certaines d'entre elles des régies de production de séries TV.

Nous constatons ainsi un marché naissant caractérisé par une absence d'un design dominant, des producteurs ayant une démarche effectuale, mobilisant les ressources à portée de main pour lancer des produits qui sont diffusés suivant des canaux multiples sans ordre préétabli. La concurrence porte sur différents segments renforçant ainsi la vulnérabilité des acteurs les plus fragiles du marché.

2.4. DISCUSSIONS

En analysant les chemins poursuivis par les entrepreneurs pour produire des séries télévisées au Sénégal, nous pouvons affirmer que la démarche des entrepreneurs étudiée relève d'une approche effectuale (Wiltbank et al., 2006).

En effet, les entrepreneurs ont acquis de par leurs formations, leurs expériences et leurs relations, les compétences et connaissances permettant d'apporter les ressources techniques et

financières nécessaires à la production d'une série télévisée. D'ailleurs ils trouvent cet objectif « naturel » en raison de leur profil mais aussi en raison des activités qu'ils ont l'habitude de réaliser. Ainsi, ils se fixent l'objectif de créer un nouveau produit parce qu'ils en ont les « moyens à portée de main ».

La production de séries télévisées requiert indéniablement l'engagement de multiples parties prenantes. En effet, après avoir arrêté la décision de produire une série, les entrepreneurs se tournent vers les acteurs qui en grande partie s'engagent dans une coopération avec les producteurs en acceptant de supporter une partie du risque en se faisant payer après diffusion et génération de revenus. L'accompagnement des annonceurs pour le financement des productions est un autre aspect important dans le processus de production. Ils jouent un rôle important dans la génération de revenus permettant de couvrir une bonne partie des charges de production. Dès lors, nous constatons que l'engagement des parties prenantes, notamment les artistes et annonceurs, est incontournable pour la production de séries télévisées. En ce sens elle permet de réduire les risques encourus par les entrepreneurs comme le démontrent Sarasvathy (2001) et Chandler et al (2011). La capacité à mobiliser des parties prenantes clés est ainsi essentielle pour la réussite des projets entrepreneuriaux, démontrant ainsi, comme déjà souligné par Demil, Lecoq et Warnier (2018), la nécessité d'avoir une vision écosystémique consistant à rassembler un ensemble d'acteurs hétérogènes autour d'un objectif.

Une autre partie prenante et non des moindres concerne la conquête des télédiffuseurs qui offrent le canal le plus enrichissant pour les producteurs mais qui les contraignent au partage de la valeur avec des acteurs n'ayant pas contribué directement à leur élaboration. Ils se muent parfois en concurrents directs en produisant des séries. Malgré une définition claire des positions des différents acteurs, des comportements coopératifs sont légion notamment sous forme d'avances sur production (même si c'est très rare), une recherche conjointe d'annonceurs, etc. Cette simultanéité entre coopération et compétition observée confirme les résultats des travaux de Gawer et Cusumano (2013) ainsi ceux de Hannan et Eisenhardt (2018) sur l'interdépendance des acteurs d'un écosystème d'affaires.

Pour faire face aux risques, les producteurs de séries télévisées ne mènent pas d'études de marché ni d'analyses concurrentielles comme recommandée dans l'approche causale de Read et al (2009). En raison de la faiblesse des ressources, les entreprises ne trouvent pas pertinent de dépenser des ressources outre que celles de production. L'ambiguïté relative au marché

naissant prend ici la forme d'une insuffisance de ressources et rend la panification impossible (Fisher, 2012). Cependant, les évolutions de Business Model constatées laisse plutôt croire à une expérimentation (Sosna et al., 2010 ; Alvarez et Barney, 2007) permettant aux entrepreneurs d'affiner leurs activités. En effet, face aux risques de pertes répétitives imposées par le partage de revenus avec la chaîne de télévision, les producteurs n'hésitent pas à changer de télédiffuseur ou à chercher des solutions de diffusion alternatives pouvant optimiser leur modèle de revenus. Cette attitude non averse aux risques (Sarasvathy, 2001 ; Chandler et al. 2011) permettant de faire face aux multiples contingences à gérer. Conformément aux travaux de Andries et al (2013) et de Sosna et al. (2010), nous pouvons constater que l'interaction fréquente avec l'environnement permet de façonner l'activité des entrepreneurs (logique effectuale). Les producteurs de séries télévisées ont ainsi intégré la logique des pertes acceptables de Silberzahn (2014).

CONCLUSION

Les résultats de notre recherche font écho aux raisonnements théoriques identifiés dans la littérature concernant la construction du B.M dans un marché naissant. Nous constatons que la construction du B.M des producteurs de séries télévisées répond à une démarche opportuniste et à la mobilisation forte de l'écosystème en création pour gérer les interdépendances entre les acteurs d'où les relations de coopération et de compétition observées. En considérant les interactions fréquentes entre les parties prenantes, le peu d'études de marché avant de se lancer, l'influence des compétences et de l'expérience antérieures de l'entrepreneur sur la détermination de l'objectif et l'obtention de ressources, ou encore la propension des acteurs à supporter des pertes jugées acceptables, nous pouvons considérer que la logique effectuale est prédominante dans la construction du B.M dans le marché naissant des séries télévisées sénégalaises.

Notre recherche confirme ainsi que les modèles économiques dans les marchés naissants relèvent davantage de logique effectuale (Demil & al., 2018). Nous montrons ainsi que le parcours des entrepreneurs permet grâce aux compétences acquises et aux relations nouées de saisir des opportunités malgré les bouleversements de l'écosystème.

Sur le plan managérial, nos résultats démontrent l'importance des parties prenantes dans la construction du Business Model des producteurs de séries télévisées sénégalaises. En effet, qu'il

s'agisse des comédiens, des diffuseurs ou des annonceurs, une interdépendance entre acteurs est constatée et nécessite alors des techniques de négociation appropriées de la part des producteurs pour survivre dans ce nouvel écosystème. Ainsi, les producteurs gagneraient à développer des compétences de négociation allant par exemple dans le sens d'une co-production avec un diffuseur et/ou un annonceur pour ainsi partager les charges de production et assurer la distribution de leur produit. La construction d'un écosystème des séries télévisées relève en grande partie de l'effort de ces producteurs qui doivent savoir allier coopération et compétition afin de survivre mais aussi de développer leur marché. Cependant, nos résultats ont montré l'absence d'un cadre de discussion entre producteurs alors que ceci pourrait renforcer leur pouvoir de négociation face aux diffuseurs mais également face aux annonceurs en établissant un cadre uniforme sur la répartition des charges et des revenus de production. Le canal du pay-per-view doit être mieux exploité par les producteurs afin d'équilibrer l'impact des différents canaux de distribution.

Pour les Business Developer il serait aussi important d'apporter une plus grande agilité dans la structuration de leur Business Model en mettant en place des équipes ayant une autonomie de décision et une capacité discrétionnaire dans l'allocation des ressources pour une conduite agile des projets de développement et de lancement de série TV.

Nos résultats pourraient être renforcés avec un échantillon plus élargi et un examen singulier et en profondeur d'entreprises emblématiques du secteur pour saisir de manière plus fine le parcours des entrepreneurs et les logiques qui fondent la construction de leur modèle économique.

BIBLIOGRAPHIE

- Aldrich, H.E. et C.M. Fiol, (1994). Fools rush in ? The institutional context of industry creation., *The Academy of Management Review*, 19: 645–670.
- Alvarez, S.A. et J.B. Barney (2007), Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal* 1(1-2): 11-26.
- Andries, P., K. Debackere, et B. Van Looy (2013), Simultaneous experimentation as a learning strategy: business model development under uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7, 288.
- Andries, P. et K. Debackere (2006), Adaptation in new technology-based ventures: Insight at the company level. *International Journal of Management Reviews*, 8(2): 91-112.
- Andries, P. et K. Debackere (2007), Adaptation and Performance in New Businesses: Understanding the Moderating Effects of Independence and Industry. *Small Business Economics*, 29(1): 81-99.
- Baden-Fuller C. et V. Mangematin (2013), Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4): 418-427.
- Bardin, L. (2003), *L'analyse du contenu. 7ème. Paris: PUF*
- Benner, M.J. et M. Tripsas (2012), The influence of prior industry affiliation on framing in nascent industries: The evolution of digital cameras. *Strategic Management Journal*, 33: 277-302.
- Bhide A. (2000), *The origin and evolution of new businesses*, The Oxford University Press.
- Bird, B. J. (1989), *Entrepreneurial behavior*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Chanal, V. et M.L. Caron (2007), Comment explorer de nouveaux business models pour les innovations technologiques. AIMS [Montréal], 2007.
- Chandler, G.N., D.R. DeTienne, A. McKelvie, et T.V. Mumford (2011), Causation and effectuation processes: a validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3) : 375-390.
- Chesbrough, H., et R.S. Rosenbloom (2002), The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial & Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Chesbrough, H. W. (2010), Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2), 354-363.
- De Reuver M., H. Bouwman et I. MacInnes (2009), Business model dynamics : A case survey, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* vol.4, 1-11.
- Demil, B. et X. Lecocq (2010), Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2), 227-246.
- Demil B. & Lecocq X. (2015), Crafting an Innovative Business Model in an Established Company: the Role of Artifacts. *Advances in Strategic Management*, 33, 31-58.
- Demil B., X. Lecocq et V. Warnier (2018), “Business model thinking”, business ecosystems and platforms : the new perspective on the environment of the organization, *M@n@gement*, vol. 21(4): 1213-1228.
- Dew, N., S. Read, S.D. Sarasvathy et R. Wiltbank (2011), On the entrepreneurial genesis of new markets: effectual transformations versus causal search. *Journal of Evolutionary Economics*, 21, 231–253.

- Diongue M. et B. Gueye (2018), Comportements stratégiques des chaînes de télévisions privées généralistes au Sénégal, XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 6-9 Juin 2016.
- Fisher, G. (2012), Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5): 1019-1051.
- Gartner W. B. (1985), A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation *The Academy of Management Review* Vol. 10, pp. 696-706
- Gawer A. M. Cusumano (2013), Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433.
- George, G. et A. J. Bock (2011), The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83-111.
- Gruber, M., I.C. MacMillan et J.D. Thompson (2008), Look before you leap: market opportunity identification in emerging technology firms. *Management Science*, 54(9): 1652-1665.
- Hacklin, F., J. Björkdahl et M. W. Wallin (2018), Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long Range Planning*, 51(1), 82–110.
- Hannan, M.T. et G.R. Carroll (1992), *Dynamics of Organizational Populations: Density, Competition, and Legitimation*. New York: Oxford University Press.
- Hannan, M.T. et J. Freeman (1989), *Organizational Ecology*. Boston: Harvard University Press.
- Hannah D.P. et K.M. Eisenhardt (2018). How Firms Navigate Cooperation and Competition in Nascent Ecosystems. *Strategic Management Journal*, special issue, 1-30.
- Hatchuel A., et B. Weil (2001), « Théorie unifiée de la conception », Actes du Colloque Sciences de la conception, Lyon Mars 2001.
- Holloway, S. S. et H. J. Sebastiao (2010), The Role of Business Model Innovation in the Emergence of Markets: A Missing Dimension of Entrepreneurial Strategy? *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 6(4), 86-101.
- Kaplan, S. et M. Tripsas (2008), Thinking about technology: Applying a cognitive lens to technical change. *Research Policy*, 37: 790-805.
- Langley, A. (2007), Process thinking in strategic organization. *Strategic Organization*, 5(3), 271–282.
- Latour B. (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris: La Découverte.
- Leibold, M., G. Probst et M. Gibbert (2002), *Strategic Management in the Knowledge Economy: New Approaches and Business Applications*. New York.
- Lounsbury, M. et M.A. Glynn, (2001), Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources, *Strategic Management Journal*, 22: 545–564.
- Magretta, J. (2002), Why Business Models matter. *Harvard Business Review*, 86-92.
- Massa L., C.L. Tucci et A. Afuah (2017), A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.
- McDonald R. et K.M. Eisenhardt (2014), Parallel Play: Startups, Nascent Markets, and the Search for a Viable Business Model. *Harvard Business School Working Paper*, No. 14-088.
- Miles M. et A.M. Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives, Méthodes en Sciences de gestion*, 2e édition, De Boeck Université
- Moore, J.F. (1993), Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-83.

- Moore J.F. (1996), *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystem*, New York, NY: HarperBusiness.
- Navis, C. et M.A. Glynn (2010), How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in Satellite Radio. *Administrative Science Quarterly*, 55: 439-471.
- Ozcan, P. et Santos, F.M. (2015), The Market that Never Was: Turf Wars and Failed Alliances in Mobile Payments. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1486-1512.
- Perry, J.T., G. N. Chandler et G. Markova (2012), Entrepreneurial effectuation: A review and suggestions for future research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (4): 837-861.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage*, Free Press, New York.
- Read, S. et S. D. Sarasvathy (2005), Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. *Journal of Private Equity*, 9(1): 45-62.
- Read, S., N. Dew, S. D. Sarasvathy, M Song. et R. Wiltbank (2009), Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. *Journal of Marketing*, 73(3): 1-18.
- Shafer, S. M., H. J Smith et J. C. Linder (2005), The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.
- Sarasvathy, S.D. (2001), Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 15(2): 243-263.
- Sarasvathy, S.D. et N. Dew (2005), New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 15, 533-565.
- Sarasvathy, S.D. (2008), *Effectuation : Elements of entrepreneurial expertise*. New horizons in entrepreneurship research, Cheltenham, U.K. : Edward Elgar Publishing.
- Santos, F. et K.M. Eisenhardt (2009), Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 54: 643- 671.
- Silberzahn, Ph. (2014), *Effectuation. Les principes de l'entrepreneuriat pour tous*, Éditions Pearson : France, Collection Management en action.
- Sosna, M., R. N Trevinyo-Rodríguez et S. R. Velamuri (2010), Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43(2), 383-407.
- Teece, D. J. (2010), Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Van de Ven, A.H. (1993), The Development of an Infrastructure for Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 211-230.
- Varadarajan, P. R. et S. Jayachandran (1999), Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 120–143.
- Voelpel, S.C., M. Leibold, et B.T. Eden (2004), The Wheel of Business Model Reinvention: How to Reshape Your Business Model to Leapfrog Competitors. *Journal of Change Management*, 4(3), 259-276.
- Warnier V., X. Lecocq et B. Demil (2018), Les business models dans les champs de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Discussion et pistes de recherche. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(2), 113-131.
- Warnier V., X. Lecocq et B. Demil (2004), Le business model. L'oublié de la stratégie, Conférence de l'AIMS, Le Havre, 2-4 juin.
- Wiltbank, R., N. Dew, S. Read et S.D. Sarasvathy (2006), What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, 27(10): 981-998.

Wirtz B.W., A.S. Pistoia Ullrich et V. Göttel (2016), Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54.

Yin, R.K. (2003), *Case study research: design and methods*. 3th ed. [London]: Sage.

Zimmerman M.A. et S. Callaway (2001), Institutional entrepreneurship and the industry life cycle: The legitimation of new industries. In *USASBE-SBIDA Conference Proceedings*.

Zott, C. et R. Amit, (2007), Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms *Organization Science*, 18(2), 181-199.

Zott, C. et R. Amit, (2010), Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.

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

Zuzul T. et A. C. Edmonson (2013), Ambiguity squared : growing a business in a nascent industry, *SSRN Electronic Journal*.