



***INNOVER ET ENTREPRENDRE A L'ERE DU NUMERIQUE : LE CAS D'UNE
START-UP NAISSANTE DANS LE SECTEUR DU E-TOURISME***

***INNOVATING AND UNDERTAKING IN THE DIGITAL AGE: THE CASE OF A
NASCENT START-UP IN THE E-TOURISM SECTOR***

*Mariyam LAKHAL
Université de Limoges*

Résumé:

La transition numérique favorise l'émergence de nouveaux Business Models sur internet. En revanche, l'architecture traditionnelle du BM ne permet pas de gérer efficacement cette ouverture. L'objectif de cet article est d'examiner les logiques de création et de capture de la valeur par et dans le numérique. En nous appuyant sur une étude de cas unique dans le secteur du e-tourisme, nous mobilisons la littérature sur les plateformes multi faces pour proposer une architecture plus adaptée à la gestion de l'ouverture. La création de valeur est optimisée grâce à la mise en place de faces complémentaires sur la proposition de valeur et interdépendantes sur les autres composantes du BM. Une telle architecture pourrait faciliter la gestion de l'ouverture du BM en favorisant la génération des externalités de réseau positives.

Mots clés: Business model, transition numérique, architecture multiface, création de valeur

Abstract :

The digital transition favors the emergence of new business models on the Internet. However, the traditional architecture of the Business Model does not efficiently allow to manage this opening. The purpose of this article is to examine the logic of value creation and value capture through and within the digital world. Based on a single case study in the e-tourism sector, we mobilize the literature on multi-sided platforms to propose a more adapted architecture to the management of openness. Value creation is optimized through the implementation of complementary faces on the value proposition and interdependent on the other components of the BM. This architecture could facilitate the opening management of the BM by promoting the generation of positive network externalities.

Keywords: Business model, digital transition, multi-sided architecture, value creation



Introduction

Le tourisme semble susciter en France, depuis peu, un regain d'intérêt bienvenu. Il est vrai que ce secteur constitue une manne naturelle pour ce pays qui demeure, sur le papier, la première destination touristique au niveau mondial en fréquentation avec plus de 87 millions de touristes internationaux en 2017. Toutefois, côté recettes touristiques, le bilan est moins flatteur (5ème rang mondial en terme de recettes avec 36,5 milliards d'euros en 2016). Dans son rapport d'information relatif aux enjeux du secteur touristique français¹, la commission des affaires économiques allait jusqu'à considérer cette position de leader mondial de tourisme telle « *une illusion trompeuse, entretenue par des statistiques flatteuses, incomplètes et pour partie illusives* » (2015, p. 7). Les nombreuses études et rapports² qui se sont profilés autour de ce sujet confirment ce potentiel sous exploité, combattent l'idée que le tourisme serait un secteur protégé à l'abri de tout changement et appellent aussi bien les acteurs du secteur que les institutionnels en charge de réveiller la belle endormie et de parachever sa mue numérique.

Remarquons toutefois que l'architecture des marchés digitaux est assez différente de celle développée dans le cadre d'un modèle industriel classique. Elle est faite de « faces » définies par Parmentier et Gandia comme un « *groupe d'utilisateurs ou de consommateurs homogène, sur un ou plusieurs marchés, ayant des besoins, des comportements et une propension à payer similaires, et apportant de la valeur à une autre face grâce à leur présence ou leurs comportements* » (2016, p.112). Il s'agit donc d'un ensemble de populations homogènes avec lesquelles une entreprise peut interagir en exploitant les externalités générées entre elles. Basée sur l'importance des relations externes qui caractérisent l'open innovation,

¹ Rapport d'information (N° 2556) de M. Daniel FASQUELLE et MME Pascale GOT : « l'impact du numérique sur le secteur touristique français », déposé en application de l'article 145 du règlement, enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 10 février 2015

² En 2007, la direction du tourisme diligentait un rapport sur la commercialisation en ligne des produits et des destinations touristiques. En 2011, la DGCS pilotait une étude de prospective sur le « m-tourisme », également riche d'enseignements. Et récemment, la DGE publiait un rapport sur la mise en marché d'hébergements touristiques par les particuliers, pratique qui s'amplifie avec le recours aux plateformes numériques.



une architecture dite multiface permet d'envisager les connexions possibles d'un dispositif ouvert de création de valeur avec un modèle fermé de revenus et de capture de valeur (Parmentier et Gandia, 2016).

Cet article a pour but d'examiner les conséquences de l'ouverture d'un business model (BM dans la suite du texte) basé sur une plateforme numérique multi face sur la création de la valeur à travers l'étude de cas d'une startup naissante dans le secteur de tourisme (Chesbrough, 2003). Notre problématique vise à étudier les nouvelles logiques de co-crédation et de co-capture de valeur, par et dans le numérique, où l'utilisateur du service est défini comme un consomm'acteur dont le rôle ne se réduit pas à un simple bénéficiaire du service mais constitue la partie prenante la plus importante dans la mise en place de l'offre proposée par l'entreprise. En effet, sans cesse sollicité par une publicité ciblée, le touriste devient désormais un « consomm'acteur » et son comportement se modifie en conséquence : surinformé, il dispose d'un choix très vaste, réserve ses prestations au dernier moment, recherche les meilleures offres et donne lui-même son avis en ligne, a posteriori, sur les services consommés. Le touriste numérique³, appelé également « homo digitalus »⁴ demande désormais une expérience unique et non un simple voyage. C'est notamment le but recherché par DELT@, une application développée sous forme d'un planificateur de séjours qui optimise les déplacements des touristes selon les activités qu'ils souhaitent faire le temps de leur présence sur un territoire. Il s'agit d'un guide de voyage communautaire qui permet le partage de bons plans entre amis et personnes de confiance. Son objectif est de rendre un voyage unique et inédit en exploitant les retours d'expériences de voyageurs "amis", ayant fréquenté le même lieu.

Revue de Littérature :

Pour bon nombre d'acteurs du secteur, l'avènement de l'ère du numérique dans l'industrie touristique caractérise le passage d'un monde de la distribution « ordonné et cloisonné⁵ » à une

³ Extrait du rapport présenté par M. Daniel Fasquelle et Mme Pascale Got au sujet de la mission d'information sur l'impact du numérique sur le secteur touristique français

⁴ Appellé ainsi par M. Yves Tyrode, directeur général de Voyages-sncf.com : « L'homo digitalus veut être maître de son destin ».

⁵ Extrait du Rapport d'information (N° 2556) de M. Daniel FASQUELLE et MME Pascale GOT.



« *nébuleuse complexe et mouvante*⁶ » dans laquelle il est souvent difficile de se retrouver. Toutefois, les menaces portées par cette transformation numérique représentent autant d’opportunités d’innovation pour les entreprises qui s’y investissent en favorisant de nouvelles manières de création (créativités, co-conception, etc), de financement (crowdfunding, etc.), d’organisation (virtualisation des organisations), de gestion de l’innovation ouverte (communautés, coproduction, etc.) et de capture de la valeur (nouveaux modèles d’affaires, etc.). Pour autant, « *ce potentiel est encore difficile à appréhender et à contrôler pour la majorité des entreprises qui avancent encore à tâtons dans ce nouveau monde numérique* » (Barlatier, 2016, p. 56)

Face à ce constat, les chercheurs en sciences de gestion se sont mobilisés pour mettre en lumière les enjeux et opportunités associés à ces nouveaux challenges en analysant la manière dont ces derniers peuvent être gérés par les entreprises (Nylen et Holmström, 2015 ; Porter et Heppelmann, 2014 ; Yoo et al., 2012). L’analyse faite par Barlatier (2016) montre que les différentes dimensions liées au management de l’innovation à l’heure de la nouvelle ère numérique sont porteuses de réelles contributions qui sont à la fois originales et robustes. L’auteur déplore toutefois le manque des études académiques permettant d’analyser les enjeux et perspectives de l’ouverture des business models sur la création et la capture de la valeur.

1. Les modalités d’ouverture du BM et les difficultés y inhérentes

En raison de l’éclatement de la bulle internet, l’utilisation du BM dans le vocabulaire académique ainsi que dans le langage des affaires s’est banalisée (Santos et al., 2009 ; Zott et Amit., 2010 ; Osterwalder et Pigneur, 2010 ; Verstraete et Jouison-Laffitte, 2011 a ; Hlady-Rispal et Servantie, 2018). Cette expression, qui a vu le jour avec les start-up internet, s’est diffusée au point de devenir un *Buzzword* (Magretta, 2002). Le BM a ainsi été qualifié car son utilisation s’est rapidement développée sans que ses composantes aient cependant été exactement définies. Les chercheurs se sont emparés de ce possible objet de recherche qui s’est avéré fécond sur le plan académique. En témoigne le paysage de la publication académique qui

⁶ Idem



place effectivement le BM au cœur de plus en plus de travaux, qu'il s'agisse de tenter de le théoriser ou de le critiquer en discutant de son apport et son efficacité opérationnelle (Petrovic et al., 2001 ; Amit et Zott, 2001 ; Morris et al., 2005 ; Demil et al., 2015).

Par BM, nous désignons le format d'organisation de l'entreprise permettant de concevoir, de produire et de distribuer une offre (une proposition de valeur) permettant d'assurer sa pérennité (Osterwalder et Pigneur, 2010). Contrairement aux approches traditionnelles de la stratégie d'entreprise qui insistent sur la façon dont l'environnement modèle les capacités stratégiques des entreprises, l'approche par le BM permet de saisir comment l'entreprise peut « endogénéiser » son environnement (Demil et al., 2018). Le BM est ainsi une cristallisation des relations d'échange entre plusieurs parties prenantes impliquées dans le projet d'entreprendre. Sa construction et sa diffusion sont liées aux jeux d'adaptation, de coopération et de partage entre un réseau de valeur et un écosystème entrepreneurial. Il s'appuie dans sa conception et son développement sur des relations inter-organisationnelles. Mettre en place un BM implique ainsi de convaincre l'écosystème de sa pertinence et de rendre le modèle intelligible pour une large communauté d'acteurs. Comme le font remarquer Bertrand & al. (2012), le BM se définit également à travers l'articulation de ses principales composantes. Compte tenu de la diversité de conceptualisation dont le concept de BM fait objet, nous admettons que ce dernier propose une interprétation de la valeur créée et échangée dans un réseau de parties prenantes (Zott et Amit, 2010), une conception de la création de valeur ensuite délivrée (Dubosson-Torbay et al., 2002) avec, évidemment, l'idée de tirer un profit de l'affaire envisagée (Magretta, 2002).

Dès lors. Ouvrir un BM revient à ouvrir les processus de création et capture de valeur à des acteurs externes. En ouvrant son BM, l'entreprise devient plus efficace grâce à l'accès à une variété extérieure en terme d'idées, d'opportunités d'affaire et de savoir-faire. Cette ouverture lui permet également de multiplier ses sources de financement et d'augmenter son potentiel de capture de valeur (Chesbrough et al., 2006). De ce fait, l'ouverture peut s'appliquer à toutes les composantes du BM : le processus de génération de la valeur, le dispositif de proposition de valeur ou encore celui lié à sa capture (Chesbrough, 2003). Au niveau de la génération de la valeur, l'ouverture permet la valorisation des innovations hors des marchés habituels de



l'entreprise et l'optimisation de la création de valeur à travers un processus "de l'externe vers l'interne" (Chanal et Caron-Fasan, 2010 ; Chesbrough, 2006). Dans les deux autres composantes, l'ouverture emprunte le chemin inverse. Il s'agit d'un processus « de l'interne vers l'externe » qui va permettre à l'entreprise de réfléchir aux possibilités de valorisation externe de sa propriété intellectuelle (PI) afin de multiplier les propositions de valeur et les sources de revenus en s'ouvrant sur des possibilités d'entrée dans de nouveaux marchés et l'accès à des segments supplémentaires de consommateurs (Chesbrough, 2007 ; Gassmann et Enkel, 2004).

Toutefois, force est de constater que l'ouverture des éléments clés du BM n'est pas sans conséquences pour l'entreprise (Chanal et Caron-Fason, 2010). Pour éviter tout dérapage, le contrôle de cette ouverture doit être assuré. En effet, l'approche dynamique et transactionnelle du BM suggère que les composantes sont inter-liées puisque l'architecture traditionnelle de ce dernier le conçoit comme un système interdépendant d'activités (Hlady-Rispal et Servantie, 2018 ; Lakhal et Hlady-Rispal, 2018). De ce fait, l'ouverture d'une composante du BM va engendrer des conséquences sur les autres composantes du modèle. Dans le processus de création de valeur, par exemple, la participation d'un industriel à la création du produit final, conduit souvent à son implication dans la proposition de valeur, ce qui nécessite le partage de la PI et de la valeur captée (Ayerbe et Chanal, 2011 ; Chesbrough et Appleyard, 2007). De même, l'apparition des phénomènes d'opportunisme, la dépendance à un partenaire clé ou l'émergence de conflits d'intérêt limitent souvent la création de valeur (Chesbrough et al., 2006). L'ouverture avec les utilisateurs, quant à elle, pourrait impliquer une difficulté à capter la valeur créée si ces consommateurs revendiquent la propriété sur la création du contenu ou si la création n'est pas brevetée par l'entreprise (Jeppesen et Frederiksen, 2006).

Face aux difficultés de l'architecture traditionnelle du BM à gérer cette ouverture de façon efficace, l'approche multiface du BM semble offrir des pistes de solution. En effet, la plateforme multi face est composée de plusieurs faces liées et complémentaires. Une telle architecture pourrait faciliter la gestion de l'ouverture du BM en favorisant la génération des externalités de réseau positives.



2. L'ouverture de l'architecture traditionnelle du BM facilitée par les plateformes multiface

Une plateforme multiface est un environnement digital et économique dans lequel les produits et services sont vendus à différents groupes de consommateurs qui s'apportent mutuellement de la valeur (Roson, 2005). Ainsi, en raison des externalités de réseaux qu'elle génère, la plateforme multiface permet à deux ou plusieurs groupes d'agents (consommateurs et acteurs externes) d'interagir en créant des flux de valeur croisés (Boudreau et Lakhani, 2009). Le nombre de consommateurs (groupe 1) affiliés à la plateforme est déterminant pour les acteurs externes (groupe 2). L'enjeu pour la strat-up propriétaire de la plateforme est alors de concevoir un modèle économique basé sur les effets positifs des externalités de réseaux sachant que les consommateurs ont généralement une plus faible propension à payer que les acteurs externes. Ainsi, tel que suggéré par Eisenmaan et al., (2009), la valeur d'un bien mis en vente sur une plateforme multiface dépend des effets de réseau directs (la valeur du bien dépend du nombre d'utilisateur sur une même face) et des effets de réseau croisés (la valeur du bien varie en fonction du nombre d'utilisateurs des autres faces et vice versa). Ainsi vu, les plateformes technologiques incarnent alors l'écosystème de l'entreprise numérique au sens où elles en structurent les mécanismes de création et de partage de valeur, autrement dit, le business model (Evans et al., 2006 ; Isckia, 2011).

Les travaux académiques portant sur les plateformes technologiques identifient l'ouverture comme une voie porteuse d'innovation dans les échanges avec les partenaires externes ou les communautés d'utilisateurs (Rochet et Tirole, 2006). Trois types de questionnements ont été ainsi abordés : des problématiques stratégiques relatives aux raisons et aux conséquences de l'ouverture (Gawer, 2009 ; Boudreau, 2010), des questions d'ingénierie portant sur les typologies des plateformes ouvertes (Gawer et Cusumano, 2010 ; Boudreau et Lakhani, 2010) ou encore des considérations économiques au sujet de la fixation du prix (Rochet et Tirole, 2006). L'examen des BM ouverts basés sur des plateformes multiface est donc une voie intéressante pour examiner l'équilibre ouvert/fermé de l'innovation en favorisant les connexions possibles d'un dispositif ouvert de création de valeur avec un modèle de capture de revenus fermé (Parmentier et Gandia, 2016).



Méthodologie :

Afin de répondre à notre problématique, nous avons mené une étude qualitative et exploratoire de type inductif (Paillé et Mucchielli, 2012). Etant donné que BM multiface est un objet complexe et méconnu, notre visée est avant tout compréhensive (Eisenhardt, 1989 ; Hlady-Rispal, 2015 ; Yin, 2018). Notre but est de décrire le BM multiface et caractériser son architecture. A cette fin, nous avons fait le choix d'étudier une entreprise innovante ayant développé avec succès un BM multiface via la mise en place d'une plateforme spécifique créée par des professionnels du voyage et alimentée continuellement pour et par les utilisateurs de l'application. Cette entreprise naissante utilise les nouvelles technologies numériques, notamment les réseaux sociaux, dans le but d'avoir des interactions directes et rapides avec les utilisateurs de l'application de planification de voyage. Ces interactions virtuelles lui permettent de créer des contenus personnalisés et mettre en place des innovations d'usages dans et autour de son produit numérique dans le but de créer le plus grand réseau social destiné aux voyageurs en proposant une expérience unique et personnalisée. Ainsi, grâce à une base de données personnelle basée sur le partage de connaissances entre personnes qui se ressemblent, DELT@ met en place, gratuitement, un outil de création de voyage qui permet aux utilisateurs de préparer simplement leurs séjours touristiques, mais également de garder une trace de leurs voyages tout en les partageant avec leurs amis.

En ciblant la génération « easy-jet », soit plus de 138,2 millions de voyageurs au travers le monde, DELT@ met en place plusieurs modalités de gestion qui provoquent un alignement entre les intérêts des touristeurs et de l'organisation, développant ainsi sur le long terme la personnalisation des itinéraires des utilisateurs et la mise en place des voyages préfabriqués dans un processus d'innovation ouverte. DELT@ gère l'ouverture de son processus d'innovation en fournissant des outils de création, en ouvrant partiellement son application de planification de voyage, ce qui a pour effet de donner la possibilité aux utilisateurs de mobiliser leur créativité pour améliorer le produit numérique promu par la start-up. Le choix du tourisme en ligne s'explique par les évolutions technologiques rapides de ce secteur qui poussent aujourd'hui les professionnels de voyage à renouveler leurs BM. De plus, les logiques d'ouverture sont très présentes grâce à la dématérialisation et la puissance des communautés de



voyage en ligne. La collecte des données repose sur une démarche d'étude de cas avec la triangulation des données. Cette démarche a pris la forme d'entretiens ouverts que nous avons mis en place grâce aux nombreuses rencontres que nous avons eues avec le porteur de projet et l'équipe d'incubation qui l'accompagne.

Résultats et discussion :

Les résultats relèvent que l'ouverture du BM multiface permet d'optimiser la création de valeur par l'intégration d'éléments externes (idées, concepts, connaissances, ressources, technologies, etc.) qui favorisent le développement de BM innovants (Chesbrough, 2006, 2007). Dans le cas étudié, l'implication des usagers (4 typologies ciblées par la structure : Tableau 1) dans la conception du guide de voyage à travers le partage des points d'intérêts et des plans non touristiques avec les autres utilisateurs se rattache à une « économie de la contribution » spécifique à l'internet : c'est à dire, les échanges d'idées et de données sont le fait de contributeurs amateurs qui, pour la plupart, ne sont pas rémunérés ; un travail invisible, un « digital labor », qui pose la question aujourd'hui sans réponse de : « qui capte la valeur ainsi créée » ?

Tableau 1. Les typologies des voyageurs ciblés par la start-up

	Les chercheurs de bons plans	Les voyageurs sociaux	Les voyageurs indépendants	Les perfectionnistes
Description de la cible	Choisissent leur destination principalement en fonction du prix	Ne partent jamais seuls et partagent sur les réseaux sociaux	Sont enclins à partir seuls	Passent le plus de temps à faire des recherches pour optimiser leur voyage
Age	18-35 ans	18-35 ans	18-35 ans	25-35 ans



Revenu individuel	30 k€	30 k€ - 45 k€	25 k€ - 45 k€	45 k€
Type de voyageurs	50% voyagent en famille	50% voyagent en famille	Voyagent seul	Voyagent avec partenaire
Comportement social	Utilisent Principalement Instagram.	Utilisent Instagram et Facebook.	Utilisent peu les réseaux sociaux.	Utilisent Instagram et Facebook.
Facteurs importants	Le cout de la vie et le prix du voyage : recherche de bons plans, de vols et d'hôtels pas chers. Distance de voyage	Les médias sociaux sont leur principal facteur d'influence lors de leurs réservations,	Sortir des sentiers battus est primordial	Effectuent, avant de partir, des recherches sur les restaurants et les activités. Effectuent leurs réservations de préférence sur ordinateur
Types de voyages associés	- Famille - Plein air - Escapades urbaines - Relaxation	- Relaxation - Immersion culturelle	- Escapades urbaines - Aventure - Immersion culturelle -Tourisme durable	- Escapades urbaines - Aventure - Relaxation

En effet, DELT@ ressemble quatre types d'utilisateurs sur une seule plateforme numérique : les gestionnaires (face 1) qui sont les créateurs professionnels de voyage, les voyageurs ambassadeurs (face 2) garants de l'expansion naturelle du réseau, les voyageurs utilisateurs (face 3) indispensables pour faire vivre l'application ainsi que les annonceurs (face 4) permettant d'alimenter le modèle économique de la structure à travers les offres publiées sur la plateforme. Un utilisateur peut appartenir à plus d'un groupe, mais dans chaque groupe les activités et rôles sont spécifiques. L'ouverture du BM multiface de DELT@ est indispensable pour permettre aux utilisateurs d'apporter de la valeur à l'application et à la communauté. Les faces les plus ouvertes sont celles des gestionnaires et des ambassadeurs dont l'implication permet la création d'un contenu utile et valorisable en retour par la communauté des annonceurs et des voyageurs. Cette dernière participe également à la proposition de valeur en partageant des bons plans non touristiques ainsi que des avis et conseils sur les réseaux sociaux ce qui génère des effets de réseau croisés qui attirent davantage d'utilisateurs, et contribue ainsi à la valeur globale de l'entreprise. De ce fait, les voyageurs « connectés » s'apportent mutuellement de la valeur et contribuent ainsi à la création et à la capture de la valeur par et dans le numérique.



Pour ce faire, DELT@ met à disposition de l'utilisateur une carte interactive et tout se passe sur celle-ci. Il peut ainsi trouver les incontournables, les inédits dénichés par ses amis ou encore sauvegarder ses propres bons plans et ainsi maîtriser la qualité de sa base de données. Afin de faciliter la recherche d'informations, DELT@ est doté d'un système de filtres se basant sur un algorithme labélisant automatiquement chaque point disponible sur la carte. Un second algorithme génère un profil utilisateur précis basé sur les points sauvegardés et sur les filtres utilisés. En croisant ce profil à ceux de ses amis, DELT@ propose à l'utilisateur une expérience unique et personnalisée. Des filtres additionnels sont disponibles afin d'affiner encore la sélection (notation des points, prix, profils d'utilisateurs, recherche d'utilisateurs en fonction des pays visités). Le profilage utilisateur permet également d'intégrer à DELT@ une publicité non intrusive et ciblée.

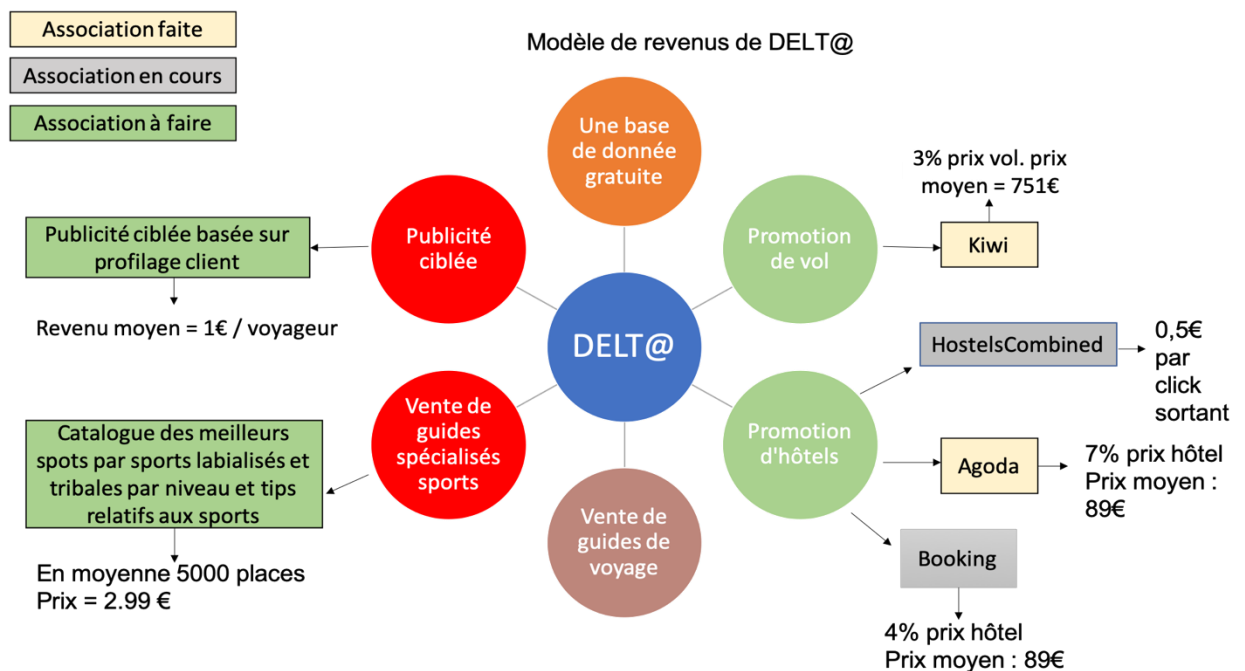
L'utilisateur peut également suivre son parcours au fin fond de la jungle Laotienne grâce à l'application Offline et devient « consomm'acteur » dès lors qu'il partage ses trouvailles avec la communauté des voyageurs. Il peut ainsi sauvegarder ses points d'intérêts pour lui et ses amis et construire une base de données au fur et à mesure de ses voyages. Grâce au logiciel de planification de voyage, l'utilisateur peut, toujours sur la même carte, créer un planning de voyage en glissant-déposant ses points. Le planificateur de DELT@ s'occupe du reste : calcul du budget moyen, prix des hôtels pour le jour sélectionné (grâce aux partenariats), création du trajet sur la carte. La technologie PWA utilisée pour la création de la plateforme numérique rend l'application disponible sur mobile, tablette ou encore ordinateur, et cela à partir d'un seul développement.

Vient alors le rôle des annonceurs (face 4) qui utilisent la plateforme de la structure pour promouvoir leurs activités et vendre leurs services. Il s'agit de n'importe quel commerce voulant attirer le voyageur allant des commerces de proximité jusqu'aux grands groupes souhaitant bénéficier de ce réseau spécifique : bars, restaurants, hôtels, compagnies aériennes ou entreprises liées aux activités du voyage. La plateforme offre donc une facilité d'accès aux meilleurs prix permettant à l'utilisateur d'optimiser son voyage en terme de budget. L'application possède un système de réservation en un clic permettant ainsi à l'utilisateur de



réserver chaque voyage planifié sans frais supplémentaires. Le BM de la start-up étant basé sur la quantité d'utilisateurs, le paiement de l'application représenterait une barrière à l'entrée importante. De ce fait, l'application est et demeurera gratuite pour les voyageurs. Elle génère ainsi des revenus sur la taille de sa communauté. Le modèle de revenus se base ainsi sur trois composantes principales : un modèle provenant des ventes sur les sites partenaires, reversant jusqu'à 7% du prix d'achat (promotions d'hôtels et de billets d'avions), générant 1,28€ par utilisateur par an. La vente de guide de voyages et de guide spécialisés par activités, générant 2€ par utilisateur par an et un modèle de publicité promotionnelle permettant aux entreprises de promouvoir leurs activités, générant 1€ par utilisateur par an (Figure1).

Figure 1. Modèle de revenus de Delt@



DELT@ met en place un business model ouvert et multiface dont l'interaction entre utilisateurs et professionnels du voyage constitue une des ressources-clés de la société, laquelle, en contrepartie offre des mises à jour et de versions en ligne gratuites. DELT@ gère la communauté en offrant des outils d'organisation d'activités et en interagissant intensément dans les forums. La taille de sa communauté étant la base de son expansion financière, celle-ci est



promue par le réseau social interne ainsi que des outils permettant la publication sur Facebook et Instagram et redirigeant ainsi les voyageurs sur l'application.

Ainsi, le cas étudié montre que des mécanismes de co-crédation de valeur (co-conception, co-développement, etc.) ont été utilisés avec des partenaires industriels choisis et identifiés (coopération fermée) ou avec des partenaires non identifiés comme les utilisateurs finaux (coopération ouverte) (Pisano et Verganti, 2008). De plus, les résultats montrent que grâce à l'ouverture de son BM, DELT@ accède à une meilleure valorisation de sa propriété intellectuelle (PI)⁷ en multipliant les propositions de valeur sur des marchés complémentaires (vente de guide de voyage spécialisé par activité sportive, publicité promotionnelle, etc), auprès de nouveaux segments de consommateurs (Gambardella et McGahan, 2010), en élargissant la cible de touristes initialement visée (soit 132,8 Millions de voyageurs européens âgés de 18 à 35 ans).

DELT@ a également ouvert le processus de capture de valeur en produisant un guide de voyage complet et gratuit, partageant ainsi la création de valeur monétaire avec les utilisateurs en contrepartie de leur apport en valeur (contenus et circuits personnalisés). De plus, cette version gratuite a attiré dès sa première version plus de 13 000 membres qui devraient créer du contenu et contribuer à la dynamique globale de la plateforme numérique. L'ouverture de la capture de valeur entretient aussi la propension à récompenser certains utilisateurs influenceurs dont le réseau large permet de faciliter l'accès aux bons plans non touristiques. L'entreprise a donc intégré un système de récompense participatif à sa plateforme, promouvant les utilisateurs les plus actifs, nommés désormais ambassadeurs de la marque DELT@ (participation au prochain voyage de l'ambassadeur, cadeaux liés au label, participation à des événements, etc).

⁷ Le brevet n'étant pas encore déposé, plusieurs lettres soleau ont été créées afin de protéger DELT@ lors de sa phase de création. Y sont détaillés le cahier des charges et le design de l'application. Le nom de domaine étant également enregistré.



L'ouverture du BM permet à la startup de multiplier les sources de capture de valeur, notamment par le développement de licences commerciales, de vente sur les sites partenaires (Agodo, Booking, HostelCombined, Kiwi, etc), de vente de guides de voyages, de guides spécialisés par activité sportive (55 catégories monétisables telles que l'escalade le surf, la plongée, le trekking autour du monde, etc) ou encore de publicité promotionnelle ciblée permettant aux entreprises de promouvoir leurs activités et générant une contrepartie financière annuelle à l'entreprise par utilisateur connecté. Ce modèle économique, qui devrait assurer à l'entreprise une rentabilité à la fin du troisième exercice, lui permet de renforcer sa notoriété par du contenu unique, attractif et de qualité avec les inédits des connaissances de l'utilisateur.

Le numérique s'avère également l'occasion de nouvelles interactions écosystémiques qui peuvent contribuer à la reconstruction de l'industrie du tourisme. En effet, DELT@ gère non seulement la virtualité de son produit en offrant à la fois un produit et des espaces d'interactions virtuelles, mais aussi en multipliant les occasions de rencontres physiques pour densifier la communauté et les liens avec cette communauté, au travers la participation des ambassadeurs DELT@ à divers évènements : Aventure du bout du monde (60 000 participants), Curieux voyageurs (16 000 participants) ou encore le Grand Bivouac (36 000 participants). L'entreprise est également engagée dans le tourisme responsable. Les utilisateurs verront ainsi, et sans aucun ajout de leur part, reverser une partie des bénéfices de DELT@, lié à leur réservation, à une cause juste de leur choix (reforestation, nettoyage des déchets sur terre et dans les océans, ou autre). Cette visée écoresponsable liée au projet DELT@ permet d'élargir le champ d'action de la startup tout en maximisant le taux de conversion. *In fine*, les résultats montrent que la créativité et l'innovation dans l'environnement numérique dépendent fortement des outils de création mis à disposition des créateurs et utilisateurs, mais aussi de la manière dont la société ouvre ses frontières et gère les liens avec son écosystème.

En définitive, l'ouverture importante de l'application et la complémentarité des différentes faces du BM provoquent de fortes externalités positives de réseau. Ces dernières améliorent l'efficacité et l'attractivité de l'offre proposée, dynamisent la valeur créée puisque les utilisateurs sont intrinsèquement motivés à concevoir du contenu (et sont reconnus pour



cela, tant par l'entreprise que par la communauté), fidélisent les utilisateurs sur le long terme puisque l'offre est renouvelée en permanence et maintiennent le caractère innovant du produit puisque les nouvelles versions du guide de voyage intègrent les avis et recommandations des touristonautes (collectés sur Facebook et Instagram).

Conclusion

Cette étude contribue à mieux appréhender les enjeux de l'ouverture d'un BM multiface sur internet et à assimiler les mécanismes de création et de capture de la valeur par et dans le numérique. En envisageant le BM comme un objet pluriel à plusieurs faces - où chaque face représente un moyen de créer, proposer et capturer un type spécifique de valeur (contenu, technologie, monétaire) -, l'étude contribue au croisement de deux littératures peu conjointement liée (l'approche multiface et la littérature sur le BM). Cette nouvelle architecture de BM, qui semble parfaitement adaptée à l'ère du numérique, est attrayante pour les entreprises touristiques car elle peut encourager les porteurs de projets à concevoir leur BM différemment, en envisageant une façon contributive de relier plusieurs faces d'un même BM de manière à générer des externalités de réseau positives donnant lieu à des flux de valeur croisés. Vu du monde pré-numérique, tout cela semble très étrange. Il devient rentable d'offrir gratuitement des choses qui ont coûté très cher à développer : telle est la nouvelle loi des business models du numérique. Investir sur une face du marché génère des externalités positives sur les autres faces. Tout l'enjeu est de savoir les exploiter. Le BM multiface est un concept émergent qui demande à être davantage étudié car il pourrait représenter un réel intérêt managérial et un outil méthodologique pour beaucoup d'industries et inspirer de nouvelles stratégies d'ouverture pour les firmes qui chercheraient des méthodes innovantes de création et de capture de la valeur. Restez connectés !

Références bibliographiques :

Amit, R., Zott, C. (2001), Value Creation in eBusiness, *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 493-520.



- Ayerbe C., Chanal V. (2011), Quel management des DPI dans les business models ouverts ?, *Revue française de gestion*, vol. 37, no 210, p. 99-115.
- Barlatier, P. (2016), Management de l'innovation et nouvelle ère numérique: Enjeux et perspectives, *Revue française de gestion*, 254(1), 55-63.
- Bertrand F., Disle C., Gonthier-Besacier N., Perier S. & Protin P. (2012), Business Model et information financière, *Comptabilité et Innovation*, Grenoble, France : 1-26
- Boudreau K., Lakhani K. (2009), How to Manage Outside Innovation: Competitive Markets or Collaborative Communities?, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, No.4, p.69-75.
- Chanal V. & Caron-Fasan M.-L. (2010), The difficulties involved in developing business models open to innovation communities: the case of a crowdsourcing platform, *M@n@gement*, vol. 13, no 4, p. 318-341.
- Chesbrough H.,(2003), *Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.
- Chesbrough H. (2006), *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press.
- Chesbrough H. & Appleyard M.M. (2007), Open innovation and strategy, *California Management Review*, vol. 50, no 1, p. 57-76.
- Chesbrough H., Vanhaverbeke W. & West J. (2006), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press.
- Chesbrough H. (2007), Why companies should have open business models, *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, no 2, p. 22-28.
- Demil, B. & Lecocq, X. (2015), Crafting an innovative business model in an established company : The role of artifacts , *Business models and modelling*, (pp. 31-58)
- Demil, B, Lecocq, X & Warnier V. (2018), Business model thinking, business ecosystems and platforms: the new perspective on the environment of the organization, *M@n@gement*, 21(4), 1213-1228.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder & A.,Pigneur, Y. (2002), Ebusiness model design, classification and measurements , *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44 No. 1, pp. 5-23.
- Eisenhardt,K.M.(1989), Making fast strategic decisions in high-velocity environments , *Academy of Management Journal*, 32 (3).



Eisenmann T.-R., Parker G. & Van Alstyne M.-W. (2009), Opening platforms : how, when and why ?, in *Platforms, Markets and Innovation*, A.Gawer (ed.), Northampton, MA : Edward Elgar, p.131-162.

Evans D.-S., Hagiu A. & Schamlensee R. (2006), *Invisible engines : how software platforms drive innovation and transform industries*, First MIT Press paperback edition.

Gambardella A. & McGahan A.M. (2010), Business model innovation: general purpose technologies and their implications for industry structure, *Long Range Planning*, vol. 43, p. 262-271.

Gassmann O. & Enkel E. (2004), Towards a Theory of Open Innovation : Three Core Process Archetypes, *R & D Management Conference*, Lissabon, Portugal.

Gawer A. (2009), Platforms dynamics and strategies: From products to services, in Gawer A. (ed.), *Platforms, Markets and Innovation*, p. 45-76.

Gawer A. & Cusumano M.-A. (2010), The organization of technological platforms, *Research in the Sociology of Organizations*, Vol.29, p. 287-296

Hlady Rispal M. (2015), Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas, *Revue française de gestion*, vol. 8, n°253, p. 251-266.

Hlady-Rispal M., Servantie V. (2018), Deconstructing the way value is created in Social Entrepreneurship , *International Journal of Management Reviews*, in Press.

Jeppesen L.B. & Frederiksen L. (2006), Why do users contribute to firm-hosted user communities? The Case of computer-controlled music instruments, *Organization Science*, vol. 17, no 1, p. 45-63.

Isckiat T. (2011), Ecosystème d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation , *Management & Avenir*, No.46, 2011/6, p.157-176.

Lakhal M. & Hlady-Rispal M.,(2018), Deconstructing socio-entrepreneurial associations' economic model from the BM perspective : the example of a French coordinating association involved in reeducation through labor (ESAT), *Research in Entrepreneurship and Small Business*,« Sustainable entrepreneurship : A win-win strategy for the future », du 14 au 16 Novembre,Tolède, Espagne



- Magretta, J., (2002), Why Business Models Matter , *Harvard Business Review*, May, pp. 86-92.
- Mahadevan, B. (2000), Business models for internet-based e-commerce : An anatomy, *California Management Review*, 42 (4), 55-69.
- Morris, M.H., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005), The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective , *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735
- Nylen D. & Holmström J. (2015), Digital innovation strategy : A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation , *Business Horizons*, vol. 58, p. 57-67.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries , Game Changers, and Challengers* , Wiley, New Jersey.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, (3e édition). Paris : Armand Collin.
- Parmentier, G. & Gandia, R. (2016), Gérer l'ouverture dans un *business model* multiface: Le cas du jeu vidéo en ligne., *Revue française de gestion*, 1(1), 107-128
- Peterovic, O., Kittl, C. & Teksten, R.D. (2001), Developing Business Models for eBusiness , *International Conference on Electronic Commerce*, Vienna, October 31 – November 4.
- Pisano G.P. & Verganti R. (2008), Which kind of collaboration is right for you?, *Harvard Business Review*, vol. 86, no 12, p. 78-86.
- Porter M.E. & Heppelmann J.E. (2014), How smart, connected products are transforming competition , *Harvard Business Review*, vol. 92, no 11, p. 65-88.
- Rochet J.-C. & Tirole J. (2006), Two-Sided Market : a progress report”, *The Rand Journal of Economics*, Vol.3, No.35, p. 645-667.
- Roson R. (2005), Auctions in a two-sided network: The market for Meal Voucher Services, *Networks & Spatial Economics*, vol. 5, no 4, p. 339.
- Santos J., Spector B. & Hyden L., (2009), Toward a Theory of Business Model Innovation within Incumbent Firms, *Working Paper*, Faculty and Research, INSTEAD and Northeastern University, March 2009.
- Verstraete, T. & Jouison-Laffitte, E. (2011a), A conventionalist theory of the Business Model in the context of business creation for understanding organizational impetus, *Management International*, 15(2), pp. 109–124.
- YIN R.K. (2018), *Case study research and applications: Design and methods*, 6e éd., Sage Publications, Thousand Oaks.



Yoo Y., Boland R. J., Lyytinen K. & Majchrzak A. (2012), organizing for innovation in the digitized world, *Organization Science*, vol. 23, no 5, p. 1398-1408.

Zott, C. & Amit, R. (2010), Designing Your Future Business Model: An Activity System Perspective, *Long Range Planning*, 43, 216-226.