Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 70 (2012)

Heft: 4

Artikel: Au-delà des start-ups, les net-ups

Autor: Burret, Antoine

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-390932

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

AU-DELÀ DES START-UPS, LES NET-UPS

ANTOINE BURRET
MODYS, Université Lyon 2
antoineburret@gmail.com

> L'environnement dans lequel les entrepreneurs évoluent s'est transformé. De nouveaux éléments influent directement sur la manière dont se construisent les modèles d'affaires. Au-delà du modèle de start-up, un nouveau modèle émerge: la Net-up. Construite par et autour d'un réseau social, certaines entreprises expérimentent une approche permettant de minimiser le rôle des financements externes en privilégiant une interaction permanente avec le marché.

Mots-clés: Net-up, start-up, réseau, business model, interaction, co-création.

1. INTRODUCTION

En 2010, sous l'impulsion de Xavier Comtesse un groupe de recherche[1] se constitue pour évaluer la manière dont les réseaux sociaux peuvent renforcer les processus créatifs. En distinguant la créativité collective - faisant appel aux réseaux sociaux - des formes plus classiques de créativité, ils dessinent les contours d'une nouvelle façon d'entreprendre, en rupture avec le modèle des start-ups (Comtesse, Pauletto, 2010). Le terme Net-up est né.
En septembre 2012, plusieurs entrepreneurs de la région lémanique qui se reconnaissent dans ce nouveau concept se réunissent[2] pour co-construire le premier article Wikipédia sur les Net-ups. Au final, au-delà du terme lui-même, l'enjeu a été de comprendre le nouveau modèle d'entreprise qui se cache derrière cette appellation.
Cet article repose sur la retranscription des discussions ayant eu lieu lors de cet évènement, ainsi que sur l'analyse du parcours et de la construction du modèle d'affaire d'une Net-up.

2. PROBLEMATIQUE

Afin de mettre en évidence la distance existant entre le modèle entrepreneurial des start-ups et le modèle émergent né de la pratique quotidienne de certains entrepreneurs, il semble nécessaire d'apporter une nouvelle terminologie. Celle-ci doit permettre de compléter le modèle existant en soulignant les transformations opérées par le travail en réseau.
Avec le développement du Web et des technologies de l'information et de la communication, mais aussi avec l'apparition de nouveaux dispositifs d'accompagnement basé sur le travail collaboratif et le réseautage, certaines entreprises expérimentent un nouveau modèle. Ces

---

1 Groupe Montbrillant : Pierre-André Michel, Jeff Huang, Giorgio Pauletto, Michael Mesfin, Xavier Comtesse.
2 Les causeries du jeudi, un évènement organisé par l'Observatoire Technologique de l'Etat de Genève et la Muse Genève. Réunion avec notamment : Lionel Lourdain, Hélène de Meire, Yann Ranchère, Laurent Matile.

entreprises naissent avec un réseau et basent leurs activités sur celui-ci. Cette évolution du modèle entrepreneurial incite à un mouvement sémantique. Nous ne pouvons plus parler de start-up, mais bien de Net-up.
Depuis les années septante le modèle des start-ups s'est organisé autour de brevets, de transferts technologiques, de structures de coaching, de parcs technologiques et du capital risque. Les fondateurs basaient leurs activités sur la recherche fondamentale, ce qui nécessitaient un investissement de départ élevé et des risques financiers lourds puisque aucuns dispositifs ne pouvaient prévoir les réactions du marché.
Les Net-ups, quant à elles, naissent dans et par les réseaux. Elles se structurent autour de ceux-ci aussi bien au niveau organisationnel, qu'au niveau de l'acquisition des compétences ou de la relation avec les clients. L'hypothèse avancée est que si un entrepreneur crée un produit ou un service et que celui-ci peut être construit en temps réel avec des usagers, des clients ou des partenaires, alors l'entreprise peut, à priori, se passer de financements externes.
Ce modèle visiblement éloigné de celui des start-ups peut à priori permettre aux entreprises avec un fort potentiel de croissance de se passer d'investisseurs externes et de capital risque. Cependant cette affirmation est toutefois à nuancer avec l'apparition récente de nouvelles formes de financement dont la plus connue est le «*crowdfunding*» (financement par la foule).
Aussi, si les entreprises utilisant ce modèle se démarquent dans le paysage entrepreneurial actuel, elles sont encore en phase d'expérimentation, de défrichage. Le modèle n'est pas encore stable et soulève beaucoup de questions.
L'observation de leur développement doit permettre de tirer les premiers enseignements.

3. LE MODELE START-UP

Si la définition du terme start-up suscite encore aujourd'hui de nombreuses interrogations, on peut situer son apparition vers les années septante. C'est également à cette même période que le nom de «*Silicon Valley*», a été donné à la vallée de Santa Clara par un journaliste local en raison de la concentration d'entreprises œuvrant dans l'électronique et l'informatique.
L'imaginaire des start-ups s'est fondé sur les trajectoires fulgurantes d'universitaires «*bidouillant*» dans un garage qui, partis de rien, bâtissent un empire technologique et industrielle. Un environnement complet s'est ainsi formé autour de cette mystique: l'alliance d'universités (notamment les laboratoires de l'université de Stanford), d'institutions créées afin d'optimiser le développement des entreprises technologiques (technopark, incubateurs, etc.) et de sources de financements (capital risque, business angels, etc.). De cette combinaison d'éléments, le modèle entrepreneurial des start-ups est né.
Dans son ouvrage sur les start-ups, Hervé Lebret évoque la typologie simplifiée du modèle start-up proposé par Bernard Surlemont (cf. tableau 1). Ce tableau met en évidence les différences entre un projet individuel d'entreprise et un projet d'entreprise de type start-up. Ce tableau met en avant plusieurs facteurs déterminant du modèle spécifique des start-ups. L'objectif principal d'une start-up est un potentiel de croissance rapide. De nombreux observateurs s'accordent pour affirmer que l'on détermine la réussite d'une start-up sur un cycle de 5 à 7 ans.
On s'aperçoit également qu'outre le soutien important des universités et des laboratoires de recherche, le modèle start-up se base sur un investissement de départ élevé ainsi qu'un fort

besoin de financement. L'ouverture du capital permet ainsi à l'entreprise de bénéficier de financement externe.

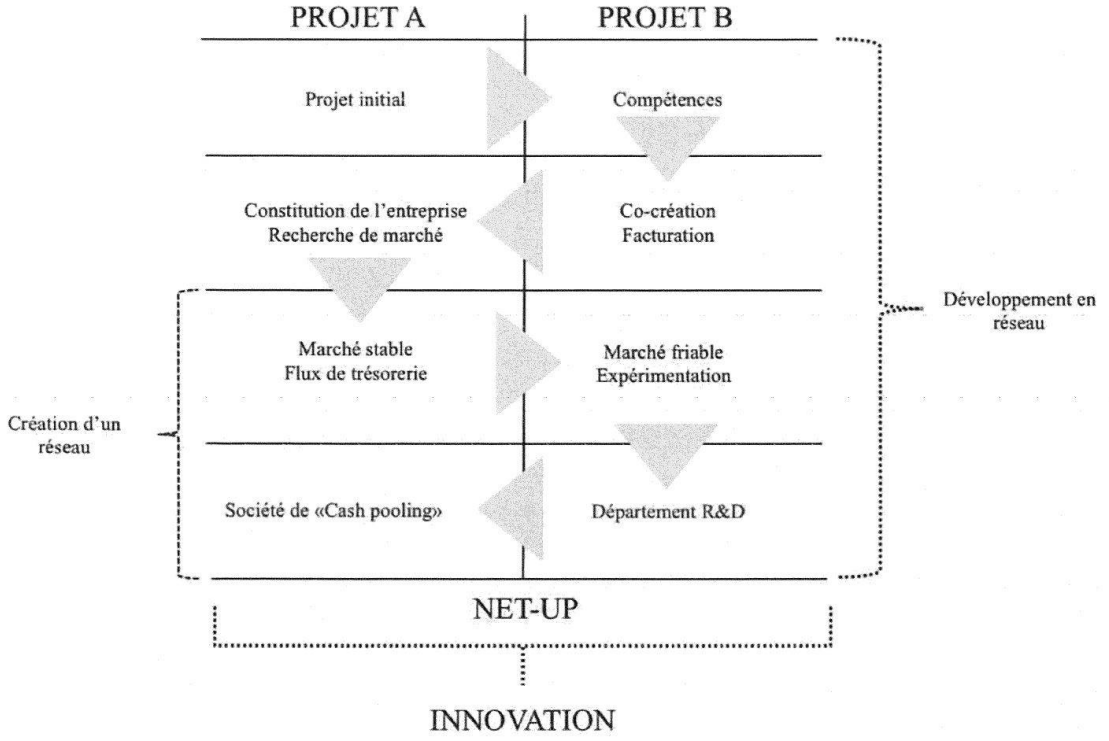

Tableau 1: Une typologie des start-ups

Dans ce modèle, la dépendance au(x) fondateur(s) est faible. Selon Gilmore (1988) et Gerasymenko (2008) dans leurs études sur la relation entre les organisations de capital-risque et les start-ups, les fondateurs n'ont pas forcément les compétences managériales nécessaires à une jeune entreprise en croissance rapide. Les investisseurs ont tendance à s'en inquiéter, à avoir des réserves vis à vis du projet. Ils peuvent envisager de remplacer le fondateur par un gestionnaire plus compétent.

Cependant, un phénomène nouveau fait son apparition dans ce modèle. La montée des levées de fonds recherchées par les porteurs de projets cumulée à l'exigence croissante de la part des investisseurs externes en termes de viabilité du projet incite à minimiser les prises de risque.

Selon Lohr (2011), le modèle retenu pour réinventer l'industrie est beaucoup plus systématique et se veut quasi-scientifique. Il est fondé sur une interaction avec le marché selon le schéma: Hypothèse – expérience – essai sur le marché. Ce modèle est en rupture avec l'approche traditionnelle. La dénomination communément acceptée pour qualifier ce modèle est tirée de l'ouvrage éponyme d'Eric Ries: Lean Start-up.

L'approche Lean Start-up s'axe sur la mise au point rapide de produits encore au stade de prototypes présentés au marché pour étudier sa réaction et ensuite les améliorer. Les produits et les idées sont testés et ce qui ne marche pas est supprimé. Selon la terminologie «*lean*», l'entreprise teste un produit non-fini et «*pivote*» selon les réactions du marché.

Ce modèle bouleverse le comportement des créateurs comme celui des financeurs. Pour le créateur, la conception du produit ou du service se fait par étapes successives, ce qui réduit les besoins en investissement de départ. Le marché reçoit des versions successives d'un produit encore prototypé avant d'arriver au produit commercialisé. Pour le financeur, la découverte du créateur très en amont, permet de miser de petites sommes sur une idée et une personnalité par étapes successives en suivant de près les retours d'expérience et les signaux du marché (Ries, 2011).

Cette méthode est basée sur la considération de l'échec comme un outil heuristique conduisant à d'autres recherches et conséquemment à d'autres découvertes. L'insuccès est considéré comme un apprentissage. L'entreprise met en place des mécanismes internes et externes pour être en interaction permanente avec le marché. Les entreprises deviennent réflexives, apprenantes, sociales.

Si la méthode Lean Start-up permet une interaction avec le marché, elle n'en reste pas moins une méthode de consultation permettant de réduire les risques financiers en se collant aux besoins des consommateurs. Il est question ici d'un marché test formé par une communauté de premiers utilisateurs. A ce stade, les apports des réseaux sociaux sont encore limités.

4. LES NET-UPS

Depuis les années 80, Carlota Perez étudie les relations existantes entre les révolutions technologiques et le capital financier. Dans la lignée de l'économiste autrichien Joseph Schumpeter, Carlota Perez considère chaque phase de révolution technologique comme la source d'une transformation du climat des affaires. Le développement du Web, des technologies de l'information et de la communication et des technologies relationnelles[3] (Stiegler, 2012) contribue ainsi à créer un nouvel environnement qui impacte directement la manière dont les entreprises se modélisent.

Si le monde des start-ups s'est constitué un environnement propre composé de brevets, de structures de coaching, de parcs technologiques, de business plan et de capital risque, certains entrepreneurs font actuellement appel à d'autres outils. Les «copyleft» et les «creative commons», le design de service ainsi que les réseaux sociaux et les espaces de travail collaboratif et de réseautage (espace de coworking, fablab, etc.) forment un paysage entrepreneurial inédit qui influe directement sur la modélisation des entreprises.

Dans ce nouveau contexte, nous observons l'émergence du modèle des Net-ups. Elles sont directement issues d'un réseau social, ne proviennent plus seulement de la volonté d'un individu mais également de la demande d'une communauté. L'entreprise va se constituer autour de cette communauté en interagissant sur chaque choix stratégique. En basant ses revenus sur un marché préconstitué, l'entreprise va minimiser ses besoins de financement.

Cette manière de faire va avoir un impact direct sur plusieurs niveaux et pose de nombreuses interrogations. Comment s'organise une Net-up? Quelles sont les relations avec les clients, les partenaires, les prestataires externes et internes? A qui appartiennent les produits et les services créés en réseaux? Le capital social infléchit-il le capital financier?

---

3 Technologies relationnelles : Selon Stiegler désignent l'ensemble des technologies qui mettent en relations. Dans l'environnement technologique que constituent internet et le web, les réseaux sociaux (Facebook, Twitter) ne sont qu'une partie des technologies relationnelles qui permettent le développement de logiques bottom-up et contributives.

L'état des recherches actuelles n'offrent pas de réponse définitive. La Net-up est une hypothèse. Certaines entreprises ont opté pour cette manière de faire par opportunisme et en réponse à un modèle classique qu'elles estiment inapproprié au contexte économique actuel. L'enjeu est d'essayer de mieux saisir ce qui émerge actuellement sur le terrain de l'entreprenariat en suivant le parcours d'un entrepreneur se reconnaissant dans le concept de Net-up.

4.1 Etapes 1

Le projet d'entreprise en question va naitre d'un besoin identifié par une communauté préexistante. Dans le cas étudié, il s'agit d'une communauté de porteurs de projets développant leurs activités à l'intérieur d'un espace de travail collaboratif et de réseautage.
L'entrepreneur intègre cette communauté, fort d'une expérience éprouvé dans le domaine fiscal et juridique. Le projet initial est de créer un cabinet juridique et fiscal spécialisé dans les sociétés de trading. La communauté va immédiatement identifier les compétences de l'entrepreneur comme un besoin. Ce n'est pas le projet de l'entreprise mais bien le bagage de compétences et de savoir-faire de l'entrepreneur qui va être valorisé. La communauté va se saisir de ses compétences et par «*recombinaison*» (Stark, 1996) bâtir avec l'entrepreneur un modèle d'affaire qui colle à leurs attentes.
Pour Boltanski et Chiapello (1999), le propre de l'entrepreneur en réseau est d'être «*léger*», mobile intellectuellement et géographiquement. L'entrepreneur en réseau est un «*nomade*» (Deleuze, Gattari, 1980). Pour Burt (1980) il n'a d'autres déterminations que celles provenant de la situation et des connexions dans lesquelles il est pris. Il se définit entièrement par ces situations et ces connexions.
Cette position soulève la question du pouvoir de l'entrepreneur sur son entreprise. L'entrepreneur en Net-up préfère renoncer à la propriété officielle et unique de son entreprise au profit de forme de propriété en réseau. Il renonce à exercer une forme de domination statutaire ou hiérarchique. Ses règles ou ses objectifs peuvent être discutés. Son autorité dépend uniquement de ses compétences.
Le projet de cabinet juridique et fiscal spécialisé dans les sociétés de trading, n'est pas bloqué. Un nouveau projet est venu s'additionner par et pour un réseau social. L'entrepreneur va expérimenter un nouveau projet: un cabinet de fiduciaire spécialisé sur les problématiques des nouveaux entrepreneurs.

4.2 Etape 2

Les services et les offres que le cabinet de fiduciaire va proposer vont être créé par le réseau. Par les interactions, l'entreprise va définir un contenu. Il s'agit ici de définir les éléments qui vont valoriser ce nouveau projet: les prix, les formules, les offres. De la même manière, le réseau va constituer l'identité de l'entreprise. Il va valider les choix marketing et stratégique de l'entreprise.
Ainsi, alors que l'entreprise est en train de se constituer légalement, elle existe déjà par ses clients. Le réseau/client formule des demandes et l'entrepreneur commence à facturer ses services. Dans le contexte d'un réseau social formé autour de son projet, l'entrepreneur peut demander au client de payer pour un service qu'il aura à postériori.
La relation client-entreprise se voit transformer par l'usage. Le client participe concrètement au processus de création L'entrepreneur et le client co-créent une offre. L'interaction devient

le point de départ de la création de valeur. Cela constitue une redéfinition de la manière dont les entreprises engagent les parties prenantes internes et externes dans la création. Les parties prenantes sont impliquées et ne sont plus des destinataires passifs. L'entreprise est co-créative (Ramaswamy, Gouillart, 2010).

Dans cette seconde étape de création, les relations entreprise-client ne sont pas contractuelles mais transformationnelles (Comtesse, Caillet, 2008). Il n'existe pas de contrat entre les parties prenantes. Les acteurs cherchent à satisfaire des attentes et s'engagent dans un processus de développement mutuel dans lequel les intérêts personnels sont transcendés pour le bien commun.

Cependant, cette entente tacite avec le réseau va poser des problèmes au fur et à mesure du développement du projet et de la complexification des demandes. L'entrepreneur doit mettre en place des dispositifs contractuels afin de rendre l'entreprise pérenne tout en préservant cette dynamique co-créative.

4.3 Etape 3

L'entrepreneur bâtit son entreprise à la manière de «*poupées russes*» qui s'emboîtent les unes dans les autres (Comtesse, Zinkl, 2010). Le projet initial s'est divisé en deux. Un cabinet juridique et fiscal spécialisé dans les sociétés de trading (projet A) et un cabinet de fiduciaire spécialisé sur les problématiques des nouveaux entrepreneurs (projet B). Les deux projets sont interconnectés et s'alimentent mutuellement (cf. figure 1).

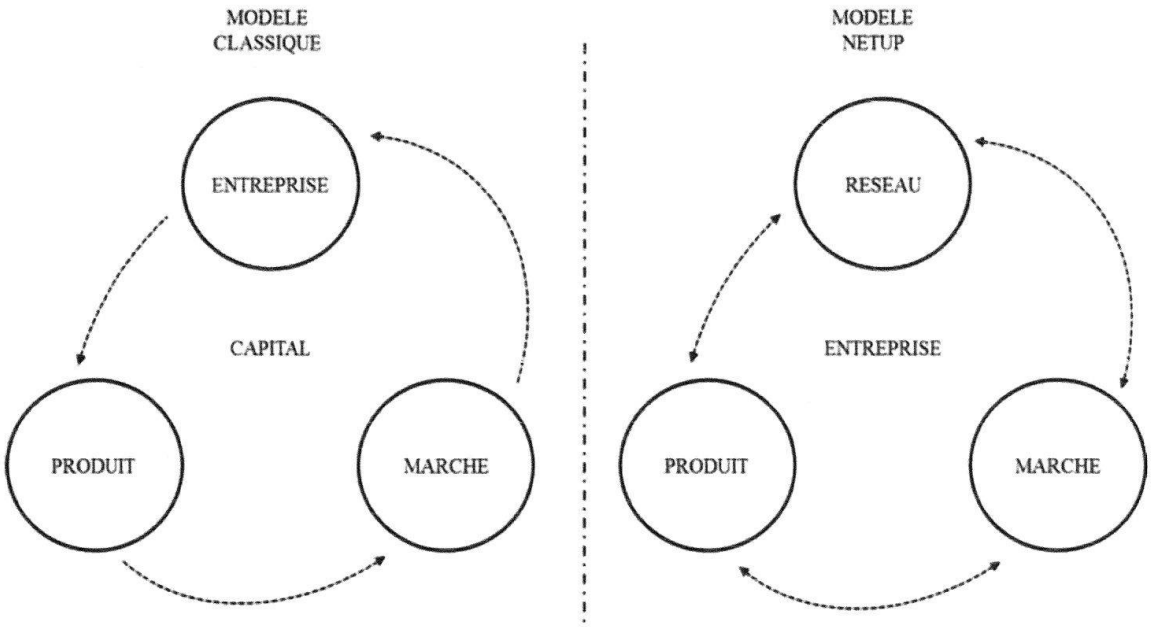

Figure 1: Interconnexion entre les entreprises

Le Projet A assure une stabilité financière à l'entreprise. En concentrant son marché sur une clientèle de grosses entreprises, l'entrepreneur assure un flux de trésorerie suffisant pour amortir les aléas du projet B.
De par la manière dont il s'est constitué, le projet B est un objet fluide. Il se transforme en temps réel en fonction des demandes du réseau. Il expérimente de nouvelles offre et une nouvelle approche du métier. Le marché est constitué de jeunes entreprises et d'indépendants. Les prix pratiqués sont alignés sur les possibilités du marché.
On observe que le projet B s'est transformé en espace d'expérimentation qui alimente le projet A. L'interconnexion des projets A et B va avoir des conséquences sur le développement d'innovation dans le secteur concerné.

4.4 Etape 4

En interconnectant les projets, l'entreprise a développé un réseau d'acteurs hétérogènes dans une dynamique de co-création. Ce mécanisme va avoir une double conséquence:

> *Développement exponentiel d'un réseau hétérogène d'acteurs*: Le projet B intègre au fur et à mesure le réseau/client du projet A.
> *Développement du potentiel d'innovation*: Flux de trésorerie, processus co-créatif, recherche et développement

La construction de l'entreprise à la manière de «*poupées russes*» va lui permettre de développer son activité sans apport de financement externe. Les différentes strates assurent le flux de trésorerie. Le réseau permet d'être en interaction permanente avec le marché.
Lorsqu'une nouvelle demande apparait dans le réseau, l'entreprise va mettre en place l'infrastructure nécessaire pour combler le manque d'identifié. Dans le cas étudié, le réseau/client fait montre d'une exigence de rapidité et d'efficacité qui n'est pas envisageable avec les outils informatiques existant sur le marché. L'entreprise propose alors de s'engager dans une démarche de création de logiciel.
L'entreprise n'est pas spécialisée dans le secteur informatique. Au travers d'ateliers de création et par des systèmes de plateformes d'interactions, elle va travailler sur le design et le contenu du logiciel avec le réseau. Le réseau va participer à la construction du logiciel en fournissant avis, retours et expertises. En parallèle, l'entreprise recherche des partenaires à travers le monde pour développer les premières versions du logiciel. Ce sont en fait les prototypes du logiciel qui vont être lancés sur le marché et améliorés en permanence grâce à l'interaction avec le réseau. L'entreprise joue le rôle d'interface entre le réseau et les développeurs de logiciel.

5. CONCLUSION

Dans le modèle classique des start-ups, l'entrepreneur développe sa technologie «*en laboratoire*» puis la commercialise. La méthode Lean Start-up fait entrer les usagers dans le processus de création mais sur un mode consultatif. L'approche en Net-up intègre quant à elle complétement l'usager dans chaque étape de développement de l'entreprise. L'entreprise se positionne comme une interface facilitant la réalisation des initiatives d'un réseau «éclaté» d'acteurs hétérogènes, actifs et passifs. Son rôle n'est plus de faire, mais d'aider à faire.

L'entreprise se développe dans un mouvement itératif permanent (cf. figure 2).
On observe que dans le modèle classique, la capacité de financement est centrale. Elle va permettre à l'entreprise de transformer les technologies en produit commercialisable. Dans le modèle Net-up l'entreprise est au centre. La création des produits ou des services s'effectue au fur et à mesure, et la vente se fait sur des produits non finis. C'est la capacité à créer des liens et à coordonner des interactions qui va générer à terme des financements.

	Projet individuel	**Projet d'entreprise**
Initiateurs/porteurs	Un individu	Une équipe
Investissement de départ	Faible	Élevé
Besoin de financement	Faible	Élevé
Ouverture du capital	Fermé	Ouvert
Potentiel de croissance	Faible	Élevé
Potentiel d'exportation	Faible	Élevé
Objectif principal	Rentabilité à court terme	Croissance
Dépendance du (des) fondateur(s)	Importante	Plutôt faible
Secteur concerné	Plutôt du conseil	Plutôt de l'industriel

Figure 2: Modèle simplifié de Net-up (Source: M Hervé Lebret, 2007)

Le modèle Net-up est né de l'action, il est donc en constante évolution. Son environnement n'est pas encore totalement stable. En prenant de la hauteur sur la dynamique dans laquelle s'inscrit l'action, on s'aperçoit qu'il soulève de nombreuses questions. Nous pouvons en citer quelques-unes:

> Au niveau de la responsabilité sociale: Existe-t-il une éthique propre aux net-ups? Si l'entreprise est responsable de ses clients, les clients sont-ils responsables de l'entreprise?
> Au niveau juridique: la co-construction et la co-distribution de produit et de services implique-t-elle la propriété collaborative et la mutualisation du patrimoine?
> Au niveau financier: Les net-ups doivent-elles automatiquement faire entrer les usagers dans le capital de l'entreprise?

En s'engageant dans une démarche en Net-up, les entreprises avancent *«à l'aveugle»*. Elles expérimentent un nouveau modèle et assument seules les risques que cela suppose. Dans le contexte économique actuel, il est remarquable d'observer la manière dont elles parviennent à s'organiser, à se développer et à innover en misant sur le capital social et humain.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.

BURT R. (1980), «Models of network structure», *Annual Review of Sociology*, vol. 6, pp. 79 – 141.

COMTESSE X., CAILLET B. (2008) *L'invention de territoires directs par les gens ordinaires.*

COMTESSE X., PAULETTO G. (2010), «Comment les réseaux sociaux peuvent-ils favoriser la créativité et l'innovation régionales», *Revue économique et sociale*, vol. 68, n. 2, pp. 17 – 25.

COMTESSE X., ZINKL W. (2010), «Politique de l'innovation en Suisse: une nouvelle orientation stratégique», *Revue économique et sociale*, vol. 68, n. 2, pp. 35 – 47.

DELEUZE G., GUATTARI F. (1980), *Milles plateaux*, Paris, Minuit.

GILMORE T. N. (1988), *Making a Leadership Change: How Organizations and Leaders Can Handle Leadership Transitions Successfully*, Jossy Bass, San Francisco.

GERASYMENKO V. (2008), «Carrot and Stick impact of early-stage venture capitalists on the performance of venture», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol. 28, n. 3, Article 4.

LEBRET. H (2007), *Start-up*.

LOHR S. (2011), «Le modèle de la start-up s'étend à toutes les industries» paru dans la sélection hebdomadaire de «The New York Times» offerte par LE FIGARO du 17 décembre 2011.

PEREZ C. (2003), *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*, Edward Elgar Pub.

RAMASWAMY V., GOUILLART F. (2010), *L'entreprise co-créative*, Vuibert.

RIES R. (2011), *Lean Start-up*, Pearson.

STARK D. (1996), «Recombinant property in east european capitalism», *American journal of sociology*, n. 101, pp. 993 – 1027.

STIEGLER B. (2012), *Réseaux sociaux*, édition FYP.

SURLEMONT B. (1999), *Les Spin-offs universitaires, contours, et enseignements des pratiques exemplaires internationales*, Université de Liège.