

START-UP EN QUÊTE DE *BUSINESS MODEL* OU L'ART DU TÂTONNEMENT STRATÉGIQUE

Le tâtonnement n'est-il pas la meilleure stratégie pour lancer une *start-up*? La réussite dans ce domaine, comme dans tous les autres, fait oublier les recherches sans suite et les espoirs déçus. Grâce à une organisation souple, Novo Ciné, start-up du cinéma numérique, essaie d'exploiter toutes les opportunités. Ses différentes tentatives, même et surtout quand elles échouent, lui permettent d'apprendre et de se réorienter, non sans heurts et départs de dirigeants. La construction d'un nouveau marché exige du temps, et en attendant, il faut vivre. La rareté des financements extérieurs contraint à une rentabilité rapide. Une *start-up* peut être animée par une vision et en même temps faire feu de tout bois.

PAR Vincent BARTHÉLEMY* ET Thomas PARIS** (1)

Pour innover, il faut avoir une bonne idée. Certes. Nul besoin de convoquer de références ici. Il faut aussi convaincre le marché, les prescripteurs, les utilisateurs par des stratégies d'enrôlement (AKRICH, CALLON *et al.* 1988; AKRICH, CALLON *et al.* 1988). Il faut encore trouver un moyen adapté d'exploiter son idée. Un *business model*, ou modèle économique. Pour la carte à puce, au moins quatre choix très différents s'offraient à Roland Moreno (ALADJIDI et MAÏTRE 1999). Tous n'auraient certainement pas donné lieu au même succès.

* doctorant au PREG-CRG École polytechnique

** chercheur au GREG HEC, chercheur associé au PREG-CRG École polytechnique

L'histoire économique récente, principalement celle liée à l'explosion de la nouvelle économie, fourmille de modèles économiques géniaux : Google, eBay, Kelkoo... Géniaux, après coup. Auparavant, celles qui n'étaient encore que des *start-up* ont essayé, testé différents modèles économiques, avant de trouver la formule qui s'est avérée magique. Kelkoo se rémunérait initialement sur un pourcentage des ventes que le site initiait, avant de finalement adopter un modèle de vente d'audience (2). Le succès d'iTunes Music Store, le magasin de musique en ligne d'Apple, a fait oublier les

(1) Les auteurs remercient Samuel COZANNET, Étienne OLLAGNIER et Christophe MIDLER.

(2) KELKOO est rémunéré chaque fois qu'un internaute accède aux sites de commerce électronique par les liens hébergés par ce site.

mois d'échecs de modèles économiques qui avaient été testés auparavant par plusieurs entreprises.

Face à la recherche d'un modèle économique, les *start-up* ont, d'un point de vue théorique, un avantage et un handicap. Leur avantage: elles sont souples. Une organisation informelle, une équipe constituée de personnes peu spécialisées, un travail orienté par une vision ou une passion communes font que leur petite taille n'est pas un handicap pour proposer des innovations et rentrer sur (ou en marge) des marchés occupés par de grandes entreprises à la puissance de feu incomparable en termes d'assise financière, de compétences ou de maîtrise des marchés. David a sa place aux côtés de Goliath; c'est là l'un des moteurs des dynamiques industrielles.

Leur handicap: elles ont plutôt des connaissances focalisées. Elles se créent le plus souvent sur une technologie nouvelle, un segment de marché singulier ou une valeur d'usage inexploitée. Elles ont une vision à la fois précise et assise sur une compétence particulière. Cela peut apparaître comme un handicap quand il s'agit d'avoir une vision globale du secteur pour imaginer le modèle économique qui ouvrira les portes d'un marché nouveau et porteur.

Des entreprises peuvent néanmoins se construire sur une vision tout à la fois plus large, intégrant d'emblée les dimensions technologique, de marché, économique, et moins précise. Dans certaines situations où la stabilisation d'un modèle économique dépendra de nombreux facteurs externes, cela permet de profiter de sa souplesse pour évoluer vers l'un des modèles qui s'avéreront possibles. C'est ce type de situation qui prévalait au moment de la bulle de la nouvelle économie: on savait qu'Internet allait ouvrir de nouvelles possibilités, mais on ne savait pas lesquelles.

À partir du cas d'une *start-up* positionnée sur le cinéma numérique, NovoCiné, et d'une méthodologie de recherche basée sur une implication durable au sein de l'entreprise (3), cet article entend mettre en évidence les difficultés liées à la recherche d'un modèle économique pour une *start-up*. D'un côté, nous mettrons en évidence la notion de tâtonnement stratégique. Ou comment la *start-up* s'efforce de tirer profit de toutes les opportunités qui se présentent, et qui sont autant d'occasions de tester un modèle économique et d'apprendre sur certaines de ses dimensions. De l'autre, nous montrerons la difficulté sous-jacente à ce type de trajectoire, qui se heurte à des difficultés organisationnelles intrinsèques.

Après une première partie où nous montrerons en quoi le numérique est potentiellement porteur d'innovation dans le cinéma et quelles opportunités il ouvre, nous nous attarderons successivement sur chacune de ces deux idées.

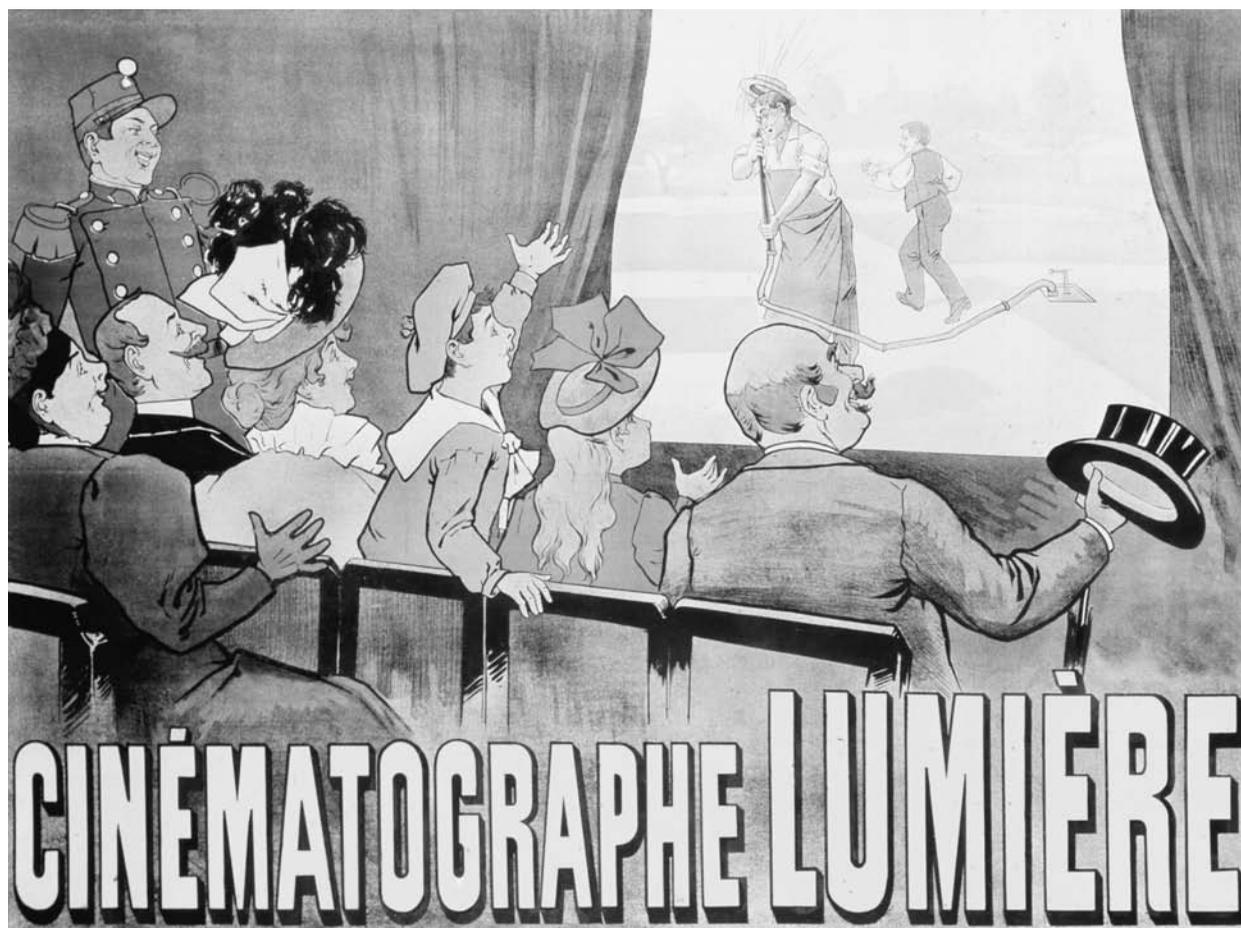
(3) Dans le cadre du master PIC de l'École polytechnique, V. BARTHÉLEMY et S. COZANNET ont intégré l'équipe de NovoCiné pendant quinze mois et pris part à ses projets. Ils étaient suivis et encadrés par l'équipe pédagogique du master, principalement Th. PARIS.

CINÉMA ET NUMÉRIQUE: IL ÉTAIT UNE FOIS LA RÉVOLUTION

En 1895, les frères Lumière inventaient ce qui est aujourd'hui le cinéma, c'est-à-dire l'organisation d'un spectacle payant dans lequel un film est projeté sur un écran de grande taille. Depuis, le cinéma a connu un certain nombre d'évolutions: le parlant dans les années 1920, la couleur dans les années 1940, le cinémascope par la suite, les multiplexes dans les années 1990...

L'avènement du numérique porte les promesses d'une révolution. Dans la production des films, il a déjà largement fait son entrée, permettant de travailler avec des acteurs virtuels, de simuler des armées ou des foules en s'appuyant sur une poignée de figurants, d'insérer les acteurs dans des décors virtuels, de générer des effets spéciaux spectaculaires. Il n'est qu'à voir *Star Wars*, *La Revanche des Sith* ou *Kingdom of heaven* pour s'en convaincre. De manière moins visible pour le spectateur, le numérique permet aussi de simplifier le montage, et de tourner avec du matériel moins coûteux et plus pratique. La caméra numérique (format DV) fut ainsi la pierre angulaire du Dogme, un manifeste pour un nouveau cinéma promu par Lars von Trier et d'autres cinéastes (ULFF-MÖLLER 2002).

La révolution est aujourd'hui aux portes des salles de cinéma. La numérisation de la projection ne sera pas perceptible par le spectateur. Ses effets se manifesteront autrement. Dans son organisation traditionnelle et quasi séculaire, un distributeur achète les droits d'exploitation en salles au producteur et prend à son compte la reproduction des copies argentiques (ou 35 mm ou encore analogiques). Les exploitants louent ensuite les copies pour une ou plusieurs semaines, en échange d'un pourcentage des recettes. Le tirage d'une copie coûte de l'ordre de 2 000 €; dans une industrie à l'offre de contenus surabondante, où le succès d'un film est imprévisible (la *nobody knows property* selon Caves [2000]), la prise de risque est considérable. Le numérique remplace ce coût variable par un coût fixe d'encodage, chaque copie supplémentaire se faisant à coût négligeable, ce qui permet des économies d'échelle considérables. Les changements qui peuvent en résulter sont nombreux. Le premier est l'offre de films. La programmation à la semaine, dictée notamment par des questions de logistique (transport des copies) et d'amortissement du coût des copies, peut laisser plus de champ aux programmations ponctuelles qui peuvent aller quasiment jusqu'à la personnalisation. Aujourd'hui, le taux d'occupation des salles de cinéma est d'environ 10 %. Une programmation plus souple, plus ciblée, est possible, qui permettrait de viser le public des enfants le mercredi après-midi, celui des retraités les après-midi en semaine, les étudiants en soirée, qui permettrait de passer le même film en version fran-



© Coll. KHARBINE-TAPABOR

En 1895, les frères Lumière inventaient ce qui est aujourd'hui le cinéma, c'est-à-dire l'organisation d'un spectacle payant dans lequel un film est projeté sur un écran de grande taille.

çaise en journée et en version originale en soirée... Des films qui ne peuvent pas être rentabilisés à l'échelle d'une salle sur une semaine peuvent peut-être l'être à l'ère du numérique. Un cinéma de Champigny a projeté un documentaire portugais un après-midi en semaine, en parallèle d'un *blockbuster* hollywoodien (4). En mobilisant le monde associatif et en s'appuyant sur la communauté portugaise locale, le documentaire a fait le plein quand le *blockbuster* n'a généré que quelques entrées.

Le numérique peut aussi permettre d'optimiser le marché publicitaire. Aujourd'hui, il s'organise encore autour des rigidités de l'argentique: la lourdeur des *process* (montage «manuel») est très coûteuse. Elle permet peu d'adapter les annonces aux publics, au contraire de ce qui se fait dans la télévision. Il peut aussi permettre de mieux valoriser les salles: équipées en numérique, elles peuvent devenir des lieux de conférences, de rencontres, d'assemblées générales... D'autres innovations pourraient encore venir de l'interactivité, autour de concepts qui se placeraient au carrefour entre le jeu vidéo et le cinéma. Le champ est aujourd'hui grand ouvert.

(4) Les *blockbusters* sont les films sortis massivement à grand renfort de promotion pour figurer dans les meilleures audiences.

Les trois écueils de la révolution numérique

George Lucas, producteur et réalisateur de la série *Star Wars*, avait annoncé depuis plusieurs années que ses films ne seraient distribués qu'en numérique. À Paris, seules cinq salles sont équipées à ce jour. La révolution du numérique, qui paraît inéluctable, se heurte à trois écueils importants.

Il y a d'abord un cercle vicieux propre aux industries de standards. Les salles ne passent pas au numérique tant qu'elles ne peuvent avoir accès à un catalogue important de contenus numériques; les acteurs de l'amont (production, distribution) n'investissent pas dans le numérique tant que les salles ne sont pas équipées.

Le deuxième écueil est celui de la captation des bénéfices. Les distributeurs seraient les premiers bénéficiaires de la numérisation, n'ayant plus à assumer le coût important du tirage des copies argentiques. Mais ce sont les exploitants qui doivent investir pour s'équiper de projecteurs numériques. Or aujourd'hui, les grandes chaînes d'exploitation (EuroPalace, UGC) sortent d'investissements lourds pour la rénovation de leurs parcs et le développement des multiplexes.

S'y ajoute un écueil d'ordre réglementaire. En France, le cinéma est très réglementé et les salles doivent répondre à des normes strictes. Qui plus est, une cer-



© Martin Parr/MAGNUM PHOTOS

Un cinéma de Champigny a projeté un documentaire portugais un après-midi en semaine... En mobilisant le monde associatif et en s'appuyant sur la communauté portugaise locale, le documentaire a fait le plein.

taine normalisation est indispensable, de manière à ce que les films partagent un standard commun et puissent circuler sans difficulté d'une salle à l'autre, d'un projecteur à un autre, d'un pays à un autre, comme c'est le cas pour le cinéma argentin. En France, le processus de normalisation se fait sous l'égide de la CST (Commission supérieure technique). Il associe les professionnels du secteur, qui ont tendance à privilégier des normes élevées et coûteuses. La perspective de la normalisation met les acteurs en position d'attente, car la viabilité économique des solutions qu'ils proposeraient dépendra des normes adoptées. Dans le même temps, des initiatives sont prises en France et à l'étranger pour équiper des salles, sans aucune concertation, sur des standards multiples.

Une troisième voie ?

Les initiatives qui sont prises de par le monde en matière de cinéma numérique dessinent deux modèles industriels. Le premier est porté par l'industrie traditionnelle, qui, petit à petit, avance vers la numérisation totale de la chaîne et reproduit le modèle d'organisation actuel dominé par les majors hollywoodiennes, en met-

tant l'accent sur la qualité des contenus et de leur projection ainsi que sur la sécurisation de la transmission des données, pour éviter que le numérique n'ouvre grandes les portes à la piraterie.

Le second prend forme dans les pays où le cinéma est très peu développé. Le numérique apporte la possibilité d'un cinéma à bas coûts, par l'équipement de salles collectives en vidéoprojecteurs performants.

Peut-être une troisième voie est-elle possible. Dans les pays où le cinéma existe, le numérique, par les potentialités qu'il offre, peut amener une restructuration de la chaîne de valeur et ouvrir le marché à de nouveaux acteurs, à de nouvelles configurations industrielles et à des innovations. C'est le pari qui a conduit à la création de NovoCiné.

LA TRAJECTOIRE DE NOVOCINÉ : TROIS MODÈLES SUCCESSIFS

NovoCiné est fondée en 2001 par six personnes. Le capital se compose des fonds personnels qu'elles apportent. L'effectif de la société grandit progressivement au cours des mois qui suivent, avec à sa tête deux passionnés de cinéma : un quinquagénaire venu de la production et un

trentenaire, ingénieur de formation, ayant déjà travaillé dans la distribution cinématographique chez MK2 puis, comme d'autres membres de l'entreprise, dans des sociétés de la nouvelle économie.

Trois convictions sont à l'origine de la société. La première repose sur une passion partagée pour un cinéma d'art & essai peu visible en salles : des films différents, notamment des documentaires, peuvent rencontrer un public. La deuxième est que le numérique peut bouleverser la donne, en s'appuyant sur les constats que nous avons rappelés : sous-utilisation des salles, bénéfices liés à la numérisation des copies, archaïsme des *process* du marché publicitaire... La troisième est que, sur un marché très fermé, le numérique ouvre un espace pour de nouveaux entrants ; s'y ajoute la vision d'une entreprise appuyée sur le numérique : une structure intégrée de production, distribution et exploitation numériques autour d'un petit réseau proposant des films originaux et recourant à un marketing différent, de proximité, sur le modèle de l'expérience de Champigny, et en s'inspirant des réussites des réseaux Utopia et MK2.

Au départ, il y a donc avant tout une connaissance approfondie du secteur du cinéma et une compréhension pointue des enjeux et des opportunités du passage au numérique, dans leurs dimensions technique, économique, commerciale. Si une vision d'entreprise est définie, c'est une vision à long terme. Car dans sa configuration actuelle, le marché du cinéma est fermé, et il n'est pas envisageable pour une *start-up* de se construire rapidement et avec peu de moyens une position d'acteur intégré. La seule solution est de se positionner sur un modèle d'entreprise rentable dans une chaîne de valeur renouvelée par le numérique. L'objectif est défini ; les voies à emprunter pour l'atteindre restent ouvertes.

À partir de cette position, NovoCiné doit identifier et construire un modèle d'entreprise de cinéma numérique. Au final, NovoCiné en aura expérimenté trois différents.

• *Le modèle de l'exploitant numérique (2002-2003)*

Dès son lancement, NovoCiné va s'efforcer d'avancer vers les divers éléments du puzzle constitutifs de sa vision, en privilégiant à chaque fois un modèle et une dimension. Elle se lance en premier lieu sur le créneau de l'exploitation en numérique, en voulant créer un concept de réseau de salles mixtes 35 mm/numérique, sur un modèle proche des réseaux en essor MK2 et Utopia. La société travaille à la définition de spécifications pour le passage à la projection numérique et se rapproche de collectivités locales. Le *business plan* prévoit alors une acquisition rapide de salles dans un certain nombre de collectivités locales ciblées, tandis que l'activité de production – la seule qui puisse s'inscrire dans le fonctionnement actuel du secteur – finance les premières années de la société, en attendant que le ciné-

ma numérique décolle et qu'elle puisse construire son réseau de salles.

Le temps de reprise des murs ou des exploitations est très long, et la production peine à se développer, ce qui contraint NovoCiné à chercher à se réorienter. C'est le modèle de l'acteur technologique tierce partie qui est alors retenu.

• *Le modèle de l'acteur technologique tierce partie (2003-2004)*

NovoCiné cherche à adopter un nouveau positionnement, mixte, de fournisseur de solutions numériques pour les exploitants, tout en proposant des contenus et des thématiques en numérique. Le modèle retenu est proche de celui des distributeurs de télévision payante : fourniture du matériel d'exploitation et de contenus. Il consiste à s'allier avec un fournisseur de matériel, à assurer la distribution de projecteurs et à proposer l'accès à un catalogue de films. La société entreprend alors d'appriivoiser les techniques du numérique, d'identifier les différents acteurs du marché et de chercher des partenaires technologiques.

Par manque de clients et d'argent, cette solution ne porte pas ses fruits. En juin 2004, le départ de la société des deux responsables techniques ainsi que l'arrivée d'une nouvelle opportunité (que nous allons détailler) vont mettre fin à l'exploration de ce modèle.

• *Le modèle du distributeur (2004-2005)*

Une autre opportunité se présente. Celle-ci va permettre d'avancer sur le volet de la distribution. Plusieurs entreprises se sont montées dans différents pays d'Europe autour du cinéma numérique. Elles envisagent de se rapprocher pour constituer un réseau européen de salles s'appuyant sur un catalogue fédéré, EuroDocuZone. Chaque membre fait bénéficier tous les autres des films numériques dont il détient les droits, de manière à offrir un catalogue conséquent pour les salles équipées en numérique. En 2004, plusieurs mois de la vie de l'entreprise sont consacrés à ce projet et à la définition d'une norme de projection commune. Finalement NovoCiné s'est intégré à ce réseau – devenu CinemaNet Europe – dont la mise en place est en partie subventionnée par les fonds européens MEDIA. Cela lui a permis d'accéder à de nouveaux contenus à proposer mensuellement, et surtout d'augmenter sa crédibilité comme acteur du déploiement du cinéma numérique. Néanmoins, le modèle économique d'un tel réseau reste à éprouver.

Plus le temps passe et plus les orientations de l'entreprise doivent composer avec les besoins en financement. En 2004, NovoCiné fait l'acquisition d'une première salle dans le centre d'Orléans, qu'elle équipe en numérique. Cela lui permettra de mieux comprendre le métier de l'exploitation, de tester in vivo son concept de salles, et d'acquiescer une légitimité dans le milieu du cinéma et auprès des institutionnels.

À l'automne 2004, elle prend en charge, dans le

cadre du Festival du film de Paris, l'installation de matériel et la projection de plusieurs films numériques. Peu après, la dernière œuvre d'Ingmar Bergman sort en France. Le cinéaste a été catégorique: *Saraband* ne sera diffusé qu'en numérique. Précédé par la notoriété de son auteur et la critique favorable du film, le film est demandé, et un système de distribution original est monté, auquel NovoCiné s'associe. Les salles qui souhaitent le diffuser sont équipées pour l'occasion: le matériel de projection circule de ville en ville avec le film, comme aux premiers temps du cinéma. Ces deux projets ont permis à l'entreprise de mieux appréhender les problèmes de logistique et de s'orienter vers un modèle axé sur la prestation technique et la distribution de films. En 2005, NovoCiné fait l'acquisition des droits de deux documentaires étrangers, *The Weather Underground* et *Camera Kids*. Elle les commercialise principalement sous forme analogique. Néanmoins, c'est un premier pas dans la distribution. C'est aussi une perspective de revenus à court terme. La distribution est aujourd'hui l'activité principale de la société, qui a aussi acquis fin 2004 son premier cinéma, devenu un lieu d'expérimentation.

DES DIFFICULTÉS INTRINSÈQUES À GÉRER L'EXPLORATION

Entre l'élaboration d'une vision par les fondateurs de NovoCiné et aujourd'hui, le numérique dans le cinéma, de promesse, est devenu réalité. De nombreux acteurs – du cinéma, des équipements techniques ou de nouveaux entrants – ont investi le champ et proposé des offres. Le marché s'est structuré. Les Américains ont édicté une norme de qualité de projection, qui rend le marché inaccessible aux petits acteurs, et les Français, via la CST, sont en passe de leur emboîter le pas. Si bien que le spectre des possibles s'est resserré pour NovoCiné. Dans le même temps, la société a acquis un certain nombre de connaissances qui lui donnent aujourd'hui une vision plus précise des possibilités offertes par le numérique dans l'environnement tel qu'il s'est construit. Cette dynamique d'apprentissage, qui conjugue restriction du champ des possibles et accroissement des connaissances, a été mise en évidence de longue date dans la gestion des projets d'innovation (MIDLER 1993). Dans le cas des *start-up*, la dynamique d'apprentissage doit composer en

outre avec une extrême rareté des ressources, financières et humaines, qui se traduit par une difficulté intrinsèque à gérer le processus d'exploration. Le cas de NovoCiné nous permet de mettre en évidence trois volets de cette difficulté. Le premier est le poids des déterminants extérieurs. Le deuxième, la difficulté organisationnelle de l'exploration de modèles divergents. Le troisième est la contrainte d'adaptation du *business plan* – et donc du modèle d'entreprise – aux contraintes de financement.

Le poids des déterminants extérieurs: l'exemple du projecteur analogique-numérique

NovoCiné a été créée après l'éclatement de la bulle Internet et a donc vécu dans un environnement frileux du point de vue des financements. Les premières années, la société n'a vécu que sur les fonds personnels des différents associés. Les recherches d'investisseurs, coûteuses en temps, ont nourri beaucoup d'espoirs, mais se sont soldées par des échecs; voire pire, quand un investisseur étranger, après avoir suivi l'entreprise pendant plus de six mois, s'est rétracté en 2002, puis a monté de son côté une structure sur un modèle économique similaire.

De nombreuses possibilités de financement existent en France pour les projets orientés sur l'innovation et notamment sur le multimédia. L'existence des aides du réseau Riam (5) et de l'Anvar (6) a conduit l'équipe de NovoCiné, dont certains membres avaient des formations d'ingénieur, à proposer des dossiers et à obtenir des financements pour soutenir les premières années de l'entreprise. La rédaction de ces dossiers – et l'obtention des aides – a conduit l'entreprise à s'orienter sur des recherches d'ordre technologique. C'est ainsi qu'un travail important a été mené en 2004 par NovoCiné sur l'idée d'un projecteur mixte analogique-numérique. Une des difficultés du passage au numérique est que les exploitants doivent gérer une transition. Les salles sont équipées d'une fenêtre par laquelle est projeté le film. Adjoindre un projecteur numérique au projecteur analogique existant imposerait de percer une nouvelle fenêtre. Disposer d'un projecteur mixte permettrait de s'affranchir de cette contrainte et d'accélérer l'équipement des salles. Après avoir mené une recherche de partenaires, défini des spécifications, entamé une procédure de dépôt de brevet et réalisé une étude de faisabilité technique, NovoCiné tire plusieurs conclusions. Elle manque de connaissances et de ressources financières et humaines pour s'aventurer seule dans le développement

(5) « Créé début 2001, le réseau RIAM rassemble les acteurs publics et privés des domaines du multimédia, de l'audiovisuel et du cinéma. Il a pour objectif de stimuler l'innovation dans les produits et services pour la création et la diffusion de contenus multimédias interactifs et audiovisuels numériques », cf. www.riam.org.

(6) Désormais OSÉO Anvar, elle a pour mission « de soutenir l'innovation et le transfert de technologies: financement et accompagnement des projets. L'ex-Anvar (Agence nationale de valorisation de la recherche, dite « Agence française de l'innovation »), établissement public, [...] gère l'aide à l'innovation (avance remboursable en cas de succès, subventions) en direction des créateurs, PME et laboratoires. » cf. <http://www.anvar.fr/>.

de solutions techniques. Aucun partenariat ne s'avère réaliste, les interlocuteurs potentiels étant de gros industriels en position dominante sur les marchés des projecteurs analogiques (Cinemeccanica) ou de la vidéoprojection (Barco, Panasonic). Un modèle avait été envisagé, dans lequel la société louait du matériel aux exploitants : elle ne pourra le faire qu'en vendant du matériel d'un grand industriel. Plus de valeur ajoutée, plus de position défendable sur le marché : il faut trouver un positionnement autre que le modèle du gestionnaire de parc technique.

L'activité de la société a ainsi toujours évolué dans un processus opportuniste. Ayant plusieurs volets à développer, elle avance par projets axés tantôt sur telle dimension, tantôt sur telle autre, en fonction des opportunités qui se présentent, et se donne ainsi des occasions aussi bien de financement que d'apprentissage sur chacune d'entre elles : technologique, marché et marketing, partenariats... L'implication dans *Saraband Tour* lui a donné l'occasion d'apprendre sur l'équipement des salles en numérique, et la distribution de *Weather Underground* de capitaliser sur la distribution, tout en générant des rentrées d'argent à court terme.

Outre la dimension financière, d'autres déterminants extérieurs ont joué un rôle important : le processus de normalisation du cinéma numérique par la CST, la constitution du réseau européen de distribution ou encore l'évolution de l'offre des acteurs existants, qu'ils soient fournisseurs de technologies ou acteurs du cinéma.

La difficulté organisationnelle de l'exploration de modèles divergents

Parce que NovoCiné n'est jamais, au cours de la période pendant laquelle nous l'avons suivie, rentrée dans une phase de développement, son organisation est toujours restée à son stade primitif, celui d'une *start-up* aux procédures limitées et à la division du travail non institutionnalisée.

Néanmoins, il est un point marquant dans son histoire, sur le plan de l'organisation : le nombre de changements internes intervenus pendant ses quatre ans de vie. Le premier directeur technique quitte la société fin 2003. Il est remplacé par un autre, qui partira sept mois après son arrivée, pour des divergences d'appréciation sur la stratégie suivie. Par ailleurs, le directeur financier est limogé en 2004, et le directeur des opérations quitte la société en 2005, pour les mêmes raisons que le directeur technique. Aujourd'hui, seuls trois associés sur six sont encore dans la société et poursuivent le but initial.

Au-delà des aspects contingents de ces départs, ils relèvent principalement de ce qui apparaît comme une difficulté intrinsèque à ce type de situations. NovoCiné, n'ayant pas arrêté de modèle économique dès le départ, explore plusieurs directions, en fonction

des opportunités qui se présentent, de manière à être en mesure de s'adapter à la structuration de l'économie du cinéma numérique. Mais rapidement, l'exploration concomitante de modèles divergents – exploitant, tierce partie prestataire technique, distributeur – suscite des tensions entre les différents acteurs de l'entreprise. De façon naturelle, le responsable technique qui aura acquis une compétence sur la dimension technologique privilégiera le modèle correspondant. Cela peut s'interpréter en termes de conviction ou de vision – c'est le modèle auquel il croira le plus – ou en termes de pouvoir et de contrôle de l'incertitude (CROZIER 1965; CROZIER et FRIEDBERG 1977). Les visions qui s'opposent dans ces moments de tension peuvent également s'expliquer par la place plus ou moins centrale qu'occupe l'innovation « numérique » dans l'orientation stratégique de la société. Car deux visions s'opposent. L'une vise à profiter du numérique et des bouleversements qu'il engendrera pour prendre place sur le marché, dans un modèle d'exploitant traditionnel, sur le modèle des réseaux MK2 et Utopia. L'autre, porteuse d'une stratégie plus technique, est construite autour de la volonté de proposer des innovations. Le numérique comme cheval de Troie d'un côté, comme source d'innovations de l'autre.

Enfin, il faut ajouter que le capital de l'entreprise venant essentiellement des fonds privés de ses effectifs, la participation financière respective de chacun a un poids non négligeable lors des conflits, les plus petits actionnaires ayant moins de scrupules à quitter l'entreprise si leur vision leur semble devenue incompatible avec celle des fondateurs.

Or la rareté des ressources financières et humaines caractéristique des *start-up* rend les situations d'exploration multiple précaires. En outre, dans la courbe d'apprentissage, à un moment donné, des choix doivent être faits de manière à faire converger le projet. La tension entre liberté d'action des membres pour générer une exploration large et convergence des actions dans une stratégie commune est une difficulté pour les *start-up* innovantes.

Le caractère structurant des difficultés d'accès aux investisseurs

Les différents *business plans* construits par NovoCiné reflètent sa trajectoire, mais servaient surtout d'outil de conviction auprès d'investisseurs extérieurs susceptibles d'apporter le capital d'amorçage estimé nécessaire. Cette prise de contact avec des investisseurs a été un des efforts permanents de l'entreprise au cours de ses quatre années d'existence. La réflexion sur son activité dans le futur a donc toujours été structurée sur cette hypothèse d'un capital d'amorçage important, hypothèse qui était la norme des jeunes entreprises de la nouvelle économie. En exploration permanente et sans clients, l'en-

treprise a vu sa trésorerie tirée par ses frais, rendant même les obtentions des différents prêts difficiles. Ainsi, la société a progressivement révisé à la baisse le capital nécessaire de départ dans son *business plan*, de 5, à 1 million, puis 300 000 €, rapprochant progressivement son *business plan* de sa réalité financière... Ce fort besoin d'autofinancement et la difficulté de trouver des investisseurs pour amorcer l'activité ont poussé la société à s'orienter progressivement vers un modèle économique nécessitant moins de coûts d'entrée, et permettant un retour sur investissement plus rapide. Ainsi, d'un modèle à forte intensité capitalistique d'exploitant de salles, épaulé par des montages financiers complexes et présentant un temps de retour sur investissement assez long, la société s'est progressivement orientée vers des modèles à moindre intensité capitalistique: prestataire de solutions techniques innovantes, puis distributeur de films dans un circuit plus traditionnel de bobines 35 mm.

NovoCiné s'est aujourd'hui stabilisée sur cette activité de distribution. En parallèle, des travaux pour l'équipement en projection numérique des parcs de salles se poursuivent en concertation avec des réseaux d'exploitants français, sur une norme «coûteuse» qui limite l'accès aux nouveaux entrants.

CONCLUSION : DES DIFFICULTÉS DE L'APPRENTISSAGE OPPORTUNISTE

L'invention d'un modèle économique ne semble pouvoir relever que du tâtonnement. Parce qu'il s'agit toujours de construire, ou de fédérer, un marché qui n'existe pas et que cela repose sur de nombreux déterminants extérieurs imprévisibles, notamment la réaction des consommateurs et le lancement d'offres de concurrents. Et parce que cette construction de nouveau marché exige du temps, et que ce temps se heurte au temps de l'entreprise et à ses impératifs de rentabilisation.

Dans ces conditions, ce que dessine l'exemple de NovoCiné, c'est la possibilité d'une trajectoire stratégique qui permette d'organiser ce tâtonnement. NovoCiné, contraintes financières obligent, avance par à-coups, en fonction d'opportunités qui apparaissent. Une fois, elle met des ressources sur la dimension technologique et s'oriente ainsi vers le modèle du prestataire technique. Une autre fois, elle replace toutes ses ressources sur la distribution, ce qui se traduit par un mouvement de la société vers le modèle du distributeur. Puis une opportunité de reprise de cinéma apparaît: c'est l'occasion d'apprendre sur l'exploitation...

Ajoutez à ce tâtonnement un processus d'apprentissage, de capitalisation des connaissances, et toutes les condi-

tions seraient réunies pour définir une stratégie d'apprentissage opportuniste. L'entreprise se positionnerait dans l'attente que le marché se structure, prête à adopter le modèle qui se révélera porteur...

Seulement, la difficulté à gérer un apprentissage ouvert – sur différents modèles en parallèle – semble inscrite dans les *start-up*, pour des raisons d'organisation. La souplesse a sa contrepartie.

L'exemple de NovoCiné est-il celui d'une *permanently failing start-up* (7)? Un certain nombre de raisons contingentes font qu'il est difficile de répondre à cette question. Le positionnement sur un modèle économique à forte intensité capitalistique après l'effondrement de la bulle Internet a rendu difficile le financement de l'entreprise, dont l'ambition a été condamnée à se réduire comme peau de chagrin au fil du temps. L'attentisme d'un marché dépendant des réactions des acteurs institutionnels et de l'établissement de normes claires l'a cantonnée dans une position de trublion en marge d'un marché verrouillé.

L'histoire de NovoCiné laisse donc entière la question du caractère génial de son modèle initial, pour la simple raison qu'elle n'a jamais été en mesure de le tester. NovoCiné aurait-elle pu devenir Kelkoo ou Google? Indécidable. En revanche, cette histoire nous suggère peut-être à quoi ont ressemblé les débuts de ces *start-up* devenues *success stories*. Du tâtonnement comme chemin vers la gloire?

BIBLIOGRAPHIE

AKRICH, M., CALLON, M., *et al.*, «A quoi tient le succès des innovations – Deuxième épisode: l'art de choisir les bons porte-parole», *Gérer et Comprendre* (12): 14-29, 1988.

AKRICH, M., CALLON, M., *et al.*, «À quoi tient le succès des innovations – Premier épisode: l'art de l'intéressement», *Gérer et Comprendre* (11): 4-17, 1988.

ALADJIDI, G. et MAITRE, B., *Les Business Models de la nouvelle économie*, Paris, Dunod, 1999.

CAVES, R. E., *Creative industries – Contracts between art and commerce*, Cambridge, Massachusetts, and London, England, Harvard University Press, 2000.

CROZIER, M., *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, 1965.

CROZIER, M. et FRIEDBERG, E., *L'Acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.

MEYER, M. W. et ZUCKER, L. G., *Permanently Failing Organization*, Newbury Park, CA, Sage Publications, 1989.

MIDLER, C., *L'Auto qui n'existait pas – Management des projets et transformation des entreprises*, Paris, Interéditions, 1993.

ULFF-MÖLLER, J., «Le Dogme et le cinéma numérique», *CinémAction*. T. Paris. Condé-sur-Noireau, Corlet. Hors-Série: 131-136, 2002.

(7) En référence aux *permanently failing organizations* analysées par MEYER, M. W. et L. G. ZUCKER (1989). *Permanently Failing Organization*. Newbury Park, CA, Sage Publications.