

13^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

FAIRE OU FAIRE-FAIRE, TELLE EST LA QUESTION... LA DÉTERMINATION DU PÉRIMÈTRE D'ACTIVITÉS D'UNE START-UP



Résumé

La décision de « faire ou faire-faire » est critique pour tout chef d'entreprise car elle a un impact sur la performance des activités de son entreprise. Dans cet article, nous nous intéressons aux critères utilisés par un entrepreneur pour décider d'intégrer une activité (faire) dans sa start-up ou de l'externaliser (faire-faire). En nous reposant sur les théories de la firme et les recherches sur le processus entrepreneurial, nous avons mené une étude qualitative de trois start-up françaises. Les résultats suggèrent que les entrepreneurs se réfèrent implicitement aux critères identifiés par les théories de la firme mais doivent aussi tenir compte de trois types de problèmes : comprendre les activités à développer et leur importance pour la start-up ; conjuguer avec la forte incertitude environnementale ; et pallier le manque de temps et d'argent. Le jugement de l'entrepreneur et les expériences entrepreneuriales précédentes semblent essentiels pour limiter l'interférence de ces types de problèmes sur la décision de « faire ou faire-faire ».

Mots-clés : start-up, théories de la firme, intégration, externalisation, processus entrepreneurial

Florence LAW, enseignante-chercheur

EDC Paris Business School
florence.law@edcparis.edu

Aude D'ANDRIA, maître de conférences

Université d'Evry Val d'Essonne
aude.dandria@univ-evry.fr

Inès GABARRET, maître de conférences

EDC Paris Business School
ines.gabarret@edcparis.edu

Benjamin VEDEL, maître de conférences

Université de Versailles - Saint Quentin
benjamin.vedel@laposte.net

FAIRE OU FAIRE-FAIRE, TELLE EST LA QUESTION... LA DÉTERMINATION DU PÉRIMÈTRE D'ACTIVITÉS D'UNE START-UP

Introduction

Pour un entrepreneur, délimiter le périmètre des activités de son entreprise en création est un exercice complexe. Souvent confronté à des situations de grande incertitude, au sens donné par Knight (1957), l'entrepreneur doit décider des activités que sa start-up fera (activités intégrées) et celles qu'elle fera faire (activités externalisées). En effet, l'incertitude sera d'autant plus grande que la start-up a pour objectif de vendre de nouveaux produits ou services à des marchés encore inexistantes. Or, prendre de mauvaises décisions en matière de faire ou faire-faire peut se révéler critique pour la performance de l'entreprise (D'Aveni et Ravenscraft, 1994 ; Poppo et Zenger, 1998) et ainsi handicaper son développement.

Comme le soulignaient Alvarez et Barney (2007) dans un numéro spécial du *Journal of Management Studies* consacré aux théories de la firme, la recherche ne s'est que récemment focalisée sur les raisons et la façon dont les entrepreneurs définissent le périmètre d'activités de leur entreprise, afin d'exploiter une opportunité de marché. En effet, si pour les tenants des théories de la firme, les questions entrepreneuriales n'ont pas de caractéristiques particulières et peuvent être analysées avec le même corpus théorique, du côté de la littérature entrepreneuriale, les chercheurs abordent indirectement ces questions pourtant centrales pour tout chef d'entreprise.

Aussi, notre objectif de recherche est-il de développer la compréhension du processus de décision suivi par les entrepreneurs lorsqu'ils choisissent de « faire ou faire-faire » les activités de leurs start-up. Notre question de recherche est donc la suivante : sur quels critères les créateurs d'entreprises décident-ils de « faire ou faire-faire » une activité alors qu'ils sont en phase de démarrage de leur jeune entreprise ?

Pour répondre à cette question, nous utilisons une approche multi-théorique. Nous considérons tout d'abord les recommandations générales relatives à l'intégration ou à l'externalisation des activités développées par les théories de la firme. Nous nous référons notamment à la théorie de coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1985, 1994) et à l'approche par les ressources et les compétences¹ (Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Prahalad et Hamel, 1990). Nous complétons ce cadre avec la théorie des options réelles (Myers, 1977 ; Kogut, 1991). Nous mettons ensuite en évidence les spécificités du contexte de la création à partir de la littérature entrepreneuriale, et montrons en quoi celui-ci a un impact sur le processus de prise de décisions de « faire ou faire-faire ».

Pour développer notre approche multi-théorique, nous avons entrepris une étude exploratoire de trois start-up françaises. Bien que travaillant dans des secteurs distincts, ces trois start-up ont en commun le fait qu'elles s'appuient toutes sur des plateformes sur Internet pour gérer leur entreprise.

¹ Cadres théoriques quasiment incontournables aujourd'hui en management stratégique lorsque l'on aborde le sujet de l'intégration ou de l'externalisation d'activités.

Cette caractéristique commune nous permet de comparer leurs décisions concernant le développement et la maintenance informatiques de leurs plateformes.

Les résultats montrent que les entrepreneurs font implicitement référence aux critères traditionnels tels qu'identifiés par les théories de la firme dans leurs décisions de faire ou de faire-faire, mais qu'ils tiennent compte également d'autres éléments. Il ressort notamment que leurs décisions sont conditionnées par trois types de problèmes qu'ils ont à résoudre : ceux concernant leur propre compréhension de la nouvelle entreprise à développer, ceux liés à une forte incertitude et ceux liés à une perception de manque de ressources et de temps. Pour autant, il semble que les éléments clés qui leur permettent de surmonter ces difficultés du choix de l'intégration ou de l'externalisation de certaines de leurs activités se trouvent dans le jugement de l'entrepreneur conjugué à ses expériences entrepreneuriales précédentes.

1. Les perspectives théoriques des décisions du faire ou faire-faire

Notre revue de littérature s'appuie, tout d'abord sur les critères traditionnels du choix de « faire ou faire-faire » issus des théories de la firme. Elle est ensuite complétée par une revue de la littérature entrepreneuriale, afin de mettre en évidence les spécificités du contexte de la start-up. Nous supposons que ces dernières auront une incidence sur la décision d'intégration ou d'externalisation.

1.1 Les principaux apports des théories de la firme

La théorie des coûts de transaction (TCT), l'approche par les ressources et les compétences (ARC) et la théorie des options réelles offre différentes perspectives du dilemme classique de « faire ou faire-faire ». Nous présentons chacune de ces perspectives et soulignons leurs caractéristiques et les conséquences pour les start-up.

Comme le spécifie Williamson (1994 : 349), la théorie des coûts de transaction (TCT) « couvre un champ relativement large et possède une application assez étendue. En fait, toute relation, économique ou autre, qui prend la forme d'un problème contractuel (ou qui peut être décrite comme tel) peut être évaluée avantageusement selon les termes de l'économie des coûts de transaction ». Il peut alors être retenu que le principe général d'organisation des activités repose sur le choix de mode de gouvernance d'activités le moins coûteux (Williamson, 1975 ; 1985 ; 1994). Schématiquement, trois modes de gouvernance peuvent être discutés : la gouvernance de marché, la gouvernance hiérarchique et la gouvernance hybride. Ces trois modes de gouvernance forment un premier cadre théorique pour analyser les choix qui conduisent à intégrer ou à externaliser les activités d'une entreprise. En gouvernance de marché, les acteurs économiques s'échangent des biens et de services standardisés sur des marchés de façon indépendante et spontanée en fonction des prix pratiqués et en maximisant leur utilité. L'échange repose sur le contrat juridique classique de la vente. À l'opposé, la gouvernance hiérarchique internalise les relations par des contrats plus incomplets (i.e. par un contrat de travail), permettant de résoudre relativement rapidement des situations de négociations ou de conflits par une autorité privée. Entre les deux, la gouvernance hybride requiert la création d'une relation à plus ou moins long terme entre les parties afin de pouvoir réaliser la transaction. Compte tenu de la durée de transaction, il est nécessaire de définir un cadre contractuel formalisé et des dispositifs importants d'administration et de garanties. Deux types de contrats sont alors

envisageables : l'un offrant des possibilités d'arbitrage conduisant à l'externalisation, l'autre ouvrant à des partenariats, voire des alliances, nécessitant la construction de relations de confiance du fait de la forte dépendance entre les parties.

Par conséquent, la TCT peut donner des indications quant à savoir si les entreprises, y compris les entreprises en création doivent conserver une activité en interne ou envisager d'en externaliser tout ou partie en fonction du volume des coûts ex ante ou ex post de l'échange (Coase, 1937 ; Williamson, 1975 ; 1985). Dans la perspective de la TCT, telle que développée et opérationnalisée par Williamson (1975 ; 1985), l'objectif général de la start-up sera de réduire ses coûts, notamment les coûts de transaction. Par ailleurs, et toujours selon l'argumentation développée par la TCT, et compte tenu des risques d'opportunisme et de la rationalité limitée des décideurs (Simon, 1979), les entrepreneurs devraient plutôt favoriser l'intégration de leurs activités, c'est-à-dire privilégier la gouvernance hiérarchique dès lors que les actifs en jeu sont hautement spécifiques, l'incertitude est forte et que les transactions sont récurrentes.

Dans une perspective différente mais complémentaire, l'approche par les ressources et les compétences (ARC) offre également un cadre théorique intéressant pour comprendre la façon dont les entreprises déterminent le périmètre des activités qu'elles souhaitent gérer en interne et celles qu'elles estiment pouvoir externaliser.

Inspirée notamment par les travaux de Penrose (1959), l'ARC propose de définir la firme « à partir de ce qu'elle est capable de faire » (Grant, 1991 : 116), c'est-à-dire comme un ensemble de ressources et de compétences (ou « capabilities ») pour réaliser une tâche ou une activité. Cette approche modifie les conditions de l'établissement d'un avantage concurrentiel qui ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante ou protégée sur un marché (de niche), mais dans la valorisation de ses ressources (Barney, 1991). Cet avantage concurrentiel repose sur la mise en œuvre de ressources et de compétences qui ont de la valeur, sont rares et difficilement imitables, non substituables et durables dans le temps (Prahalad et Hamel, 1990 ; Barney, 1991, Collis et Montgomery, 1995).

Pour l'ARC, la stratégie de développement de la firme passe par l'exploitation d'un nombre limité de ressources et de compétences clés (ou « core compétences ») autour du métier de la firme (Hamel et Prahalad, 1994 ; Teece, Rumelt, Dosi et Winter, 1994). Par conséquent, le choix qui conduit à la décision de « faire ou faire-faire » relève alors du principe de la préservation et du développement de l'avantage concurrentiel de la firme. En d'autres termes, seules les activités pour lesquelles l'entreprise possède un réel avantage concurrentiel en termes de ressources et de compétences et qui constitue le cœur de métier doivent être réalisées en interne, les autres activités doivent être externalisées ou développées en partenariat avec d'autres entreprises (Kogut et Zander, 1992 ; Quinn et Hilmer, 1994 ; Argyles, 1996 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Hoetker, 2005).

De plus, lorsqu'une entreprise souhaite développer des activités trop différentes de celles qui existent déjà dans l'entreprise et/ou qui requièrent des ressources et des compétences dont ne dispose pas l'entreprise, l'externalisation est la voie la plus conseillée. De cette façon, l'entreprise peut se concentrer sur un développement plus rapide et plus efficace des activités qu'elle maîtrise tout en

coopérant sur d'autres activités avec les entreprises qui en ont les capacités, en particulier lorsque l'environnement est dynamique (Barney, 1999).

Par rapport à la perspective de la TCT, le point de vue de l'ARC se centre plus sur la compréhension par les managers des compétences internes à l'organisation. L'accent est porté sur les managers et sur la façon dont ils arrivent à orchestrer les actifs de l'entreprise ou à gérer les ressources de la firme (Sirmon et al., 2011). Par conséquent, les capacités des entrepreneurs seront essentielles dans l'identification, l'investissement, la configuration et le déploiement des ressources et compétences adéquates pour le développement de leurs start-up.

Cependant, il convient également de s'interroger de l'impact d'une forte incertitude environnementale qui caractérise souvent le contexte des start-up sur le choix de « faire ou faire-faire ». L'incertitude environnementale peut désigner l'incertitude concernant les nouvelles technologies (Santoro et McGill, 2005) ou de leur commercialisation (Schilling et Steensma, 2002 ; Steensma et Corley, 2001). La théorie des options réelles offre alors un cadre d'analyse supplémentaire pour répondre à ce type de situations incertaines. Elle recommande notamment le mode hybride de gouvernance dans la détermination du périmètre des activités de l'entreprise. Ce mode hybride induit en conséquence le recours aux relations contractuelles en laissant la possibilité d'exercer ou non des options. Dans ce type de configuration, ce qui importe est de pouvoir retarder au maximum l'engagement des ressources de l'entreprise. Utilisées par analogie avec les options financières, les options réelles font référence à des options d'achat (call) et à des options de vente (put). Par exemple, l'option réelle de reporter un investissement (« option to delay ») permet à un investisseur d'attendre de recueillir plus d'informations pertinentes sur les conditions de mise en œuvre d'un projet, sur les prix ou sur les coûts, etc. avant de s'engager (Mc Donald et Siegel, 1986).

En situation d'incertitude environnementale très élevée, ce qui est souvent le cas pour les start-up, il est donc recommandé de préférer l'externalisation plutôt que l'intégration. Toutefois, dans certains secteurs particuliers comme ceux qui requièrent un très fort taux d'innovation technologique, ou dans le cas d'une grande diversification en termes de produits et de marchés, l'intégration peut être préférée à l'externalisation (Leiblein, 2003). L'intégration est utilisée ici comme une option de croissance. En cas de succès de la première génération de produits ou de technologies, elle permet, un redéploiement rapide des ressources et des compétences capitalisables sur les générations suivantes (Leiblein, 2003). En revanche, si de nouvelles technologies s'avèrent nécessaires pour poursuivre mais que celles-ci font défaut en interne, il est alors possible de redéployer les technologies précédentes qui ont fait leur preuve en interne comme soubassement à la production d'autres produits. Dans ce cas, l'intégration offre une option intéressante à la diversification (Leiblein et Miller, 2003).

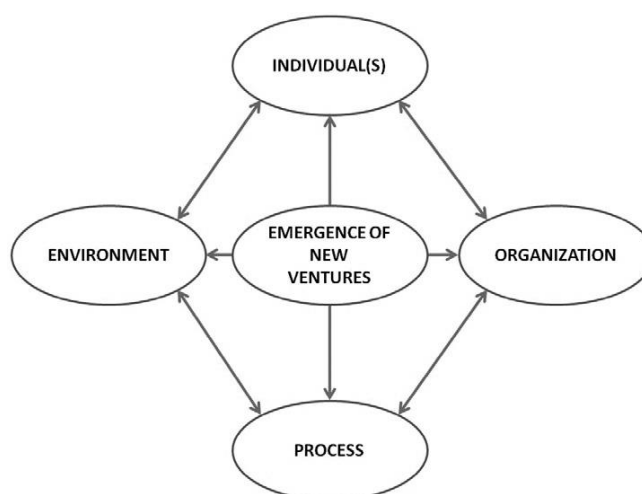
À partir de ces trois éclairages théoriques complémentaires, il est possible de mieux comprendre les raisons qui poussent les entreprises à intégrer ou à externaliser leurs activités à savoir : réduire les coûts selon la TCT, préserver ou développer des avantages concurrentiels selon l'ARC ou opter pour une solution qui offre la plus grande flexibilité selon la théorie des options réelles. Cependant, aucune de ces théories ne traitent spécifiquement des cas de la création d'entreprise. C'est l'objet de la deuxième partie qui suit.

1.2 Les perspectives entrepreneuriales

L'entrepreneuriat est un phénomène hétérogène si bien que le seul consensus qui a longtemps prévalu dans la recherche entrepreneuriale était justement qu'il ne faisait pas consensus. Pour autant, après plus d'une trentaine années de débat, il est possible de se rassembler aujourd'hui autour d'une approche intégratrice du processus entrepreneurial (Chabaud et Messeghem, 2010). Dès lors, l'entrepreneuriat fédère tous ceux, et celles, individus et organisations, qui découvrent, évaluent et exploitent des opportunités à mettre sur des nouveaux marchés de biens et de services (Bygrave et Hofer, 1991 ; Eckhardt et Shane, 2003 ; Shane et Venkataraman, 2000).

Complexe et multidimensionnel, l'entrepreneuriat est un processus qui met en interaction, non seulement un ou plusieurs entrepreneurs avec leurs traits de personnalité et leurs motivations à entreprendre, mais aussi un environnement dans lesquels ils évoluent et les influences mutuelles de celui-ci sur l'organisation en création. Chaque entrepreneur est différent. Par conséquent, chaque entreprise créée est différente, et il en est ainsi de chaque environnement dans lequel opère l'entreprise (Gartner, 1985). Dès lors, la compréhension de l'émergence d'une nouvelle entreprise peut être analysée à partir de quatre perspectives en interaction : l'individu, l'environnement, l'organisation et le processus entrepreneurial (Gartner, 1985). Moroz et Hindle (2011) en donnent une illustration (voir Figure 1).

Figure 1. Le modèle de Gartner



D'après Moroz et Hindle (2011 : 801)

Comme le spécifie Gartner (1985: 697), la création d'entreprise est « l'organisation d'une nouvelle organisation ». Pour lui, les nouvelles entreprises sont créées, au fil du temps, par des individus compétents, qui tenant compte de leur environnement, développent un ensemble d'actions et les coordonnent pour organiser la nouvelle organisation. Afin de déterminer les actions à développer, les entrepreneurs vont devoir faire des choix et notamment définir ceux qui ont un impact sur les frontières de leur entreprise. Les frontières de l'entreprise sont ici analysées à travers les quatre perspectives envisagées par Gartner (1985).

Concernant le point de vue individuel, la recherche s'est focalisée sur les caractéristiques entrepreneuriales de la personnalité et aussi sur les comportements entrepreneuriaux. En outre, les entrepreneurs peuvent être identifiés par leur position (fondateur, propriétaire, etc.) ou par leurs activités (acquisition de ressources, opérations de développement, etc.) (Gartner et al., 1994). Il ressort qu'une des caractéristiques majeures de l'entreprise entrepreneuriale est le rôle central de l'entrepreneur dans la conduite de son entreprise, la prise de décisions concernant l'emploi des ressources et la coordination des ressources face à une grande incertitude (Casson, 1991; 2005; Shane et al., 2000). Cette capacité individuelle de jugement est d'autant plus cruciale lorsque l'entrepreneur est seul à créer et à développer son entreprise et qu'en plus un entrepreneur suit rarement des processus formalisés (Casson, 1991; Nizet et Pichault, 2000). Même en cas de constitution d'une équipe entrepreneuriale, les décisions ne sont pas nécessairement prises de façon collégiale. Un leader peut apparaître au sein du groupe ou la composition de l'équipe peut se modifier au gré des départs et l'intégration de nouveaux membres (Condor et Chabaud, 2012).

Du point de vue de l'environnement, deux approches différentes ont été développées. Pour la première, les entrepreneurs par le biais de leurs entreprises sont en mesure de façonner leur environnement par leurs choix, tandis que pour la seconde, les entrepreneurs doivent s'adapter aux conditions fixées par leur environnement (Gartner, 1985). Parmi les différentes caractéristiques de l'environnement, l'incertitude est sans aucun doute celle qui demeure l'une des plus problématiques pour un décideur. En effet, l'incertitude peut être définie comme l'impossibilité de pouvoir être en situation de prévoir les résultats futurs ou d'en calculer leur probabilité (Alvarez et al., 2007). Par conséquent, les risques encourus sont eux-mêmes difficilement évaluables et ne peuvent donc pas être couverts par une assurance (McMullen et Shepherd, 2006). En contexte de création d'entreprise, tout est incertitude. Ce qui distingue alors l'entrepreneur du manager décideur est son choix assumé de prendre des décisions risquées en situation de forte incertitude (McMullen et al., 2006). L'environnement extérieur influence la façon dont les nouvelles entreprises s'organisent elles-mêmes (Storey et Greene, 2010).

Du point de vue de l'organisation en création, les recherches ont été menées sur les caractéristiques de la nouvelle entreprise comme le type d'entreprise, la présence de partenaires et les choix stratégiques opérés (Gartner, 1985). En outre, la création d'une nouvelle entreprise est généralement motivée par la volonté d'exploiter une opportunité (d'affaires). Pour exploiter cette opportunité, les entrepreneurs doivent faire preuve de jugement, jugement qui ne peut s'acheter sur un marché (Foss et Klein, 2005). Dans cette perspective, au fil du temps, avec la création de leurs entreprises, les entrepreneurs connaîtront les réponses à leurs interrogations, parmi lesquelles : Quels sont les actifs dont ils ont réellement besoin ? Quels sont ceux qu'ils doivent encore acquérir ? Comment faut-il combiner ces différents actifs ? Quelles sont les décisions qui peuvent être déléguées ? Comment faire en sorte que leurs subordonnés utilisent les actifs conformément à leurs visions ? (Foss et Klein, 2005).

Concernant le processus entrepreneurial, il convient d'examiner ce que les entrepreneurs font réellement et comment ils le font (Moroz et Hindle, 2011). Bien que la compréhension du processus entrepreneurial puisse être multiple et relever de mécanismes différents non reliés les uns aux autres (Moroz et Hindle, 2011), il peut être retenu que le processus entrepreneurial est un processus évolutif et qu'il peut se modifier au fil du temps (Gartner et al., 1994). La dynamique entrepreneuriale

nécessite alors non seulement l'identification d'une opportunité d'affaires, l'accumulation de ressources, la production et la vente de biens et services, mais surtout le fait que l'entrepreneur construise une nouvelle organisation (Gartner, 1985).

Cet aspect de « construction » d'une organisation apparaît alors pour les entrepreneurs comme une décision risquée puisque prise en contexte d'incertitude et dont les répercussions vont délimiter les frontières de leur nouvelle organisation. De plus, la décision du choix du périmètre des activités a généralement lieu sous la pression du temps (Zander, 2007) et le manque d'argent (Jacobides et Winter, 2007). En outre, les entrepreneurs face à de nouvelles opportunités peuvent alors manquer de certaines ressources et compétences nécessaires pour atteindre leurs objectifs (Gartner et al., 1994). Dans le même temps, le moteur de la création de nouvelle entreprise et la décision de se lancer dans de nouvelles activités résultent de l'incapacité des autres acteurs du marché à accepter ou à comprendre la perception de l'entrepreneur à mettre en œuvre son idée sur le marché d'une meilleure façon. Lorsque les ressources existantes sont suffisantes, la solution de l'externalisation peut alors être choisie pour répondre au développement de la start-up. Elle permet d'accélérer la mise en œuvre du projet tout en offrant plus de flexibilité (Zander, 2007). Si les entreprises déjà établies ont pu construire des partenariats relativement satisfaisants pour elles, il n'en est pas de même pour une nouvelle entreprise encore « en construction ». Par conséquent, les limites optimales de la nouvelle entreprise seront liées à l'incertitude concernant les partenaires et la contrainte des ressources financières à mobiliser (Hellmann et Thiele, 2013).

Notre revue de la littérature suggère que des éléments spécifiques tels que la capacité de jugement de l'entrepreneur, l'existence d'une forte incertitude environnementale ou le manque de ressources doivent être pris en compte pour mieux comprendre la délimitation des frontières et l'organisation des différentes activités pour une start-up. En contexte de création d'entreprise, la décision de « faire ou du faire-faire » sera prise la plupart du temps par un seul homme (ou femme), voire par quelques membres d'une équipe entrepreneuriale généralement restreinte. Par conséquent, le choix de favoriser l'efficacité économique, tel avantage concurrentiel plutôt qu'un autre, ou encore de temporiser une décision, dépendra en grande partie de la capacité de jugement, des aptitudes et compétences de l'entrepreneur, mais aussi du contexte de grande incertitude et de la rareté des ressources, y compris le temps dans lequel il évolue.

2. Le design de la recherche

L'objectif de cette recherche est d'explorer le processus de décision des entrepreneurs concernant les activités à intégrer ou à externaliser. Nous cherchons à mieux comprendre comment les entrepreneurs analysent et interprètent les différents critères pour définir les « bonnes » frontières de l'organisation qu'ils sont en train de construire. Pour ce faire, nous avons mené une recherche qualitative de nature exploratoire en utilisant la méthode des études de cas (Yin, 2003).

Notre recherche se fonde sur l'étude de cas de trois entrepreneurs français. Anciens étudiants d'une école de commerce ayant choisi la filière entrepreneuriat, cet échantillon offre une variété de situations : les entrepreneurs ont créé leurs start-up dans des industries distinctes et ont des profils différents en termes d'expérience entrepreneuriale. Les entreprises créées ont en commun le développement d'activités novatrices reposant sur l'utilisation de plateformes basées sur Internet.

Le caractère novateur de ces activités induit une forte incertitude sur les modalités de création et de développement pour les entreprises.

Le recueil des données a été effectué à partir d'entretiens semi-structurés (Miles et Huberman, 2003) avec les entrepreneurs. Le guide d'entretien a été construit afin de mieux comprendre quels étaient les critères des entrepreneurs dans leur choix de « faire ou faire-faire ». Les questions portaient principalement sur ce qui les avait conduits à créer leur entreprise, les choix d'organisation, les problèmes rencontrés au cours de la création, les résultats qu'ils avaient obtenus et leurs attentes dans un avenir proche. Au cours de l'entretien, l'accent a été plus particulièrement mis sur les décisions des entrepreneurs concernant le développement et la maintenance informatiques de leurs plateformes sur Internet.

Les entretiens, d'une durée moyenne d'une heure, ont tous été enregistrés et filmés avec l'accord des entrepreneurs. Ils ont été réalisés durant l'année 2013 à Paris (France). Ils ont fait l'objet d'une retranscription complète. Il a été procédé à une analyse thématique de la parole (Evrard, Pras et Roux, 1997). Deux des chercheurs de l'étude ont analysé indépendamment toutes les entrevues. L'objectif était d'identifier les décisions d'intégration ou d'externalisation prises par les entrepreneurs et les motifs invoqués et de les analyser à l'aide des différentes théories de la firme. Les résultats ont été ensuite examinés et discutés pour atteindre un commun accord. Les principales caractéristiques de notre échantillon ont été synthétisées dans le tableau 1.

Tableau 1. Principales caractéristiques de l'échantillon

Entrepreneur	Expérience entrepreneuriale précédente	Date de création de la start-up	Effectif total en 2014 (entrepreneurs compris)	Secteur d'activités	Objet de la start-up
Entrepreneur 1	Aucune	2010	14	Gestion des media sur Internet pour les restaurants	Optimisation de la visibilité des restaurants sur Internet
Entrepreneur 2	Oui	2012	2	Management des ressources humaines	Accompagnement et mentorat pour trouver un emploi
Entrepreneur 3	Oui	2013	3	Gestion des points de vente	Collecte de données pour des marques de produits de grande consommation

3. Les principaux résultats de la recherche

Bien que sur des marchés complètement différents (la restauration pour l'entrepreneur 1, les ressources humaines pour l'entrepreneur 2, et les services aux fabricants de produits de grande consommation pour l'entrepreneur 3), les trois entrepreneurs ont fait les mêmes choix concernant leur activité de développement et de maintenance informatique (activité informatique) de leur

plateforme basée sur Internet. Ils ont tout d'abord décidé d'externaliser leur activité informatique à la création de l'entreprise puis ont décidé de la réintégrer par la suite.

Le tableau 2 résume les critères qui ont influencé la prise de décision des entrepreneurs.

Tableau 2. Principaux critères utilisés pour le choix de « faire ou faire-faire » l'activité informatique

	Entrepreneur 1	Entrepreneur 2	Entrepreneur 3
Critères pour faire-faire (externalisation)	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de compétences informatiques en interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de compétences informatiques en interne • Faible fréquence des transactions 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de compétences informatiques en interne • Difficulté pour recruter en interne du personnel informatique • Rapidité de développement
Critères pour faire (intégration)	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts de production • Fréquence élevée des transactions • Adaptation coopérative aux besoins des consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Fréquence élevée des transactions • Haute contribution à la valeur ajoutée de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts de production • Fréquence élevée des transactions • Adaptation coopérative aux besoins des clients • Activité considérée comme appartenant au cœur de métier

Au moment de la création de leur entreprise, les trois entrepreneurs ont adopté des critères similaires en ce qui concerne l'externalisation de leur activité informatique.

La principale raison pour externaliser évoquée par les entrepreneurs est le manque de compétences en interne pour les activités liées à l'informatique. Ce manque de compétences en informatique s'explique de par leur formation. Tous les trois, anciens élèves d'une école de commerce française ont cherché à s'appuyer sur leurs connaissances et compétences liées au management et à la gestion d'entreprise. Leur décision d'externaliser l'activité informatique est donc pertinente avec les recommandations de Barney (1999) qui préconise de se concentrer sur les activités qui sont maîtrisées en interne et de confier les autres à des partenaires extérieurs :

- « Nous avons fait appel à une entreprise externe parce que je ne suis pas un spécialiste en informatique et l'autre personne [recrutée comme stagiaire] est encore étudiant et n'a pas lui-même les compétences nécessaires en informatique » (Entrepreneur 2).
- « En ce qui concerne l'expertise technique, je ne l'avais pas alors j'ai préféré faire confiance à un fournisseur pour qu'il nous prenne tout ça » (Entrepreneur 3).

En complément d'une approche par les ressources et compétences, l'entrepreneur 2 a adopté une perspective correspondant à la TCT. Au moment du démarrage, l'entrepreneur a estimé que les besoins en maintenance de la plateforme basée sur Internet seraient faibles. Par conséquent, il a décidé qu'il n'était pas nécessaire de recruter un spécialiste en informatique, en raison du peu de

charge de travail attendue au niveau de la maintenance du site. Conformément à la TCT et compte tenu de l'analyse de l'entrepreneur de l'activité de maintenance de sa plateforme sur Internet (i.e. faible fréquence de transaction et caractère peu spécifique de l'activité), l'entrepreneur 2 a préféré externaliser :

- « *Il n'était pas possible d'embaucher dès le début un spécialiste en informatique [car] il n'y avait pas assez de travail pour lui donner à manger tous les jours* » (Entrepreneur 2).

L'entrepreneur 3 est le seul à avoir initialement envisagé d'intégrer l'activité informatique. Cependant, comme il ne trouvait aucun spécialiste informatique à embaucher, il a choisi d'externaliser l'activité comme une solution de dernier recours. Si nous adoptons une perspective par les options réelles, l'externalisation peut être considérée comme une option d'attente compte tenue de l'incertitude du marché et l'incertitude à recruter rapidement un spécialiste en informatique :

- « *De plus, il y avait un gros travail de développement technique, c'est pour ça que j'ai choisi de le faire-faire par un prestataire externe d'abord parce que nous ne trouvions pas de développeur informatique* » (Entrepreneur 3).

Si la décision d'externaliser a semblé pertinente du moins au début, les trois entrepreneurs ont ensuite dû réajuster leur choix pour envisager l'intégration de l'activité par la suite.

Au moment où nous avons collecté les données sur les trois cas d'étude, seul l'entrepreneur 1 a réintégré l'activité informatique. Les deux autres entrepreneurs étaient à la recherche de leur spécialiste en informatique. La raison principale pour réintégrer est celle de la réduction des coûts. Compte tenu de leur développement, les trois start-up ont été amenées à modifier régulièrement leur plateforme Internet de manière à répondre aux besoins de leurs clients. Par conséquent, les coûts liés aux règlements des prestations informatiques ont été plus élevés que prévus du fait d'une augmentation de la fréquence des transactions de maintenance avec leurs prestataires. Aussi, les entrepreneurs 1 et 3 ont-ils souhaité mettre en place une gouvernance de type hiérarchique afin d'assurer une meilleure coopération avec leurs clients :

- « *Tout d'abord, en termes de réactivité, comme nous sommes une start-up, nous avons tendance à modifier les caractéristiques tous les jours. Et dans ce cas particulier, cela devenait impossible en termes de coûts, car il est très cher, parce qu'un développeur, c'est minimum 500 euros par jour* » (Entrepreneur 1).
- « *La comparaison entre un fournisseur et un directeur technique associé, c'est complètement différent. Un fournisseur, c'est quelqu'un que nous payons. Quand il est 19h30, il s'arrête. Alors qu'un associé, il vit pour son entreprise. Et lorsqu'il y a un problème, il va tout faire pour le résoudre* » (Entrepreneur 3).

De plus, les entrepreneurs 2 et 3 se sont rendu compte que la performance de l'activité informatique était essentielle pour eux dans le maintien de leur avantage concurrentiel :

- « *Si nous voulons trouver des acheteurs intéressés par l'entreprise, il faut pouvoir garder la valeur ajoutée de l'entreprise et montrer que cela fonctionne. Mon travail consiste à*

créer quelque chose, à le développer, à montrer qu'il y a du potentiel et que ce potentiel existe dans l'outil qui appartient à l'entreprise » (Entrepreneur 2).

- « *En fait, on se rend compte qu'il n'y a pas de mauvaise collaboration [lorsque l'on fait appel à l'externalisation], mais on a pris conscience que cela ne peut pas être viable à long terme, puisque c'est l'outil technique qui est notre principal outil d'exploitation. Sans lui, on ne peut rien faire, donc il nous faut une personne en interne capable de maintenir la plateforme, de gérer les problèmes au quotidien, et ça, même si un fournisseur peut le faire, il faut le payer et c'est beaucoup trop coûteux* » (Entrepreneur 3).

Sur la base de ces éléments, et en concordance avec les perspectives de la TCT et de l'ARC, nos résultats tendent à montrer que l'activité informatique doit finalement être envisagée comme une activité en interne.

Concernant la théorie des options réelles, il semble que l'intégration de l'activité informatique pourrait être une alternative envisageable après plusieurs mois d'activité et de gestion de la nouvelle entreprise. Ce délai permet de rendre l'environnement moins incertain. Dans notre étude terrain, il a été constaté que les trois entrepreneurs avaient pris l'option de recruter un directeur technique dédié aux opérations informatiques. Dans les cas 1 et 3, les entrepreneurs ont opté pour le recrutement d'un associé tandis que l'entrepreneur 2 prévoit l'embauche d'un salarié. La proposition d'association est considérée comme une solution moins onéreuse que l'embauche. De plus, elle conditionne l'engagement réel et total du nouvel associé à la bonne marche et au développement de la start-up. En revanche, elle implique les partages des bénéfices avec un associé supplémentaire. Ce qui explique *a contrario* que l'entrepreneur 2 préfère l'embauche d'un salarié, pour ne pas perdre le contrôle de son entreprise et également parce qu'il en a les moyens financiers.

Une question se pose cependant : pourquoi les trois entrepreneurs ne se sont-ils pas rendus compte tout de suite que les activités liées à la technologie informatique étaient en fait à la base de la création de valeur de leur business, et que l'externalisation était plus coûteuse que l'intégration ? Nous proposons comme éléments de réponse de nous intéresser plus spécifiquement au rôle joué d'une part, par le jugement de l'entrepreneur lui-même et les choix qu'il induit, et d'autre part, par le contexte dans lequel celui-ci prend ses décisions.

Les entrepreneurs étudiés ont clairement sous-estimé la fréquence des transactions nécessaires et la spécificité de leur plateforme informatique. En outre, ils ont également sous-évalué la contribution de l'activité informatique à l'avantage concurrentiel de leur start-up. En effet, la difficulté d'évaluer les activités liées au cœur de métier ou les compétences clés réside dans le fait que les entrepreneurs doivent d'abord avoir une bonne compréhension de leur « vrai » business model. La qualité de l'évaluation peut varier en fonction de leurs précédentes expériences entrepreneuriales. L'entrepreneuriat se développe par essais et erreurs. Par conséquent, la précédente expérience entrepreneuriale agit comme un processus d'apprentissage. Dans les cas étudiés, les entrepreneurs étaient à des stades différents en matière d'expérience entrepreneuriale. L'entrepreneur 1 peut être qualifié d'entrepreneur novice puisque il n'avait aucune expérience entrepreneuriale avant celle-ci. Dans ces conditions, il n'a pas su (ou pu) envisager que l'activité informatique appartenait à son cœur de métier. Les deux autres entrepreneurs n'étaient pas des primo-entrepreneurs et avaient déjà eu des expériences entrepreneuriales. Pour autant, ils ont sous-estimé des éléments cruciaux dans leur

chaîne de valeur. Dans le cas de l'entrepreneur 3, il est intéressant de noter que celui-ci avait une expérience entrepreneuriale acquise dans deux entreprises de ventes sur Internet. Il est le seul à avoir opté initialement pour l'intégration de son activité informatique mais en raison de la pression du temps et de la pénurie de ressources techniques, il a décidé par la suite de l'externaliser.

Avec ces trois cas, nous pouvons voir que les entrepreneurs ont implicitement utilisé les critères traditionnels des théories de la firme, mais leur évaluation a été modifiée par des facteurs individuels (jugement entrepreneurial et précédentes expériences entrepreneuriales) et les facteurs contextuels (pénurie en termes de ressources et de temps).

4. Discussion et implications

Dans cette recherche exploratoire, nous avons voulu comprendre sur quels critères les entrepreneurs en phase de création décident de « faire ou faire-faire ». Pour cela, nous avons mobilisé les concepts des théories de la firme ainsi que le processus de création d'entreprise. Nos résultats suggèrent la nécessité d'adapter les théories de la firme au champ de l'entrepreneuriat et plus particulièrement, en ce qui concerne la création d'entreprise. Ils montrent que, pendant la période de démarrage de l'entreprise, les entrepreneurs s'inscrivent dans une approche décrite par la littérature en management stratégique, plus adaptée aux grandes entreprises, mais qu'ils intègrent également d'autres éléments. Parmi ces éléments, les problèmes que l'entrepreneur doit résoudre peuvent être regroupés en trois catégories.

La première catégorie est le problème du caractère novateur de l'opportunité d'affaires et de la compréhension de la nouvelle entreprise à développer. Au cours de son processus entrepreneurial, l'entrepreneur décide de ses choix et coordonne ses ressources (Casson, 1991; 2005). La plupart du temps, avec ou sans équipe entrepreneuriale, l'entrepreneur décide seul (Casson, 1991), sur la base de ses connaissances et de son expérience. Notre recherche montre que la justesse de ses décisions est liée à la compréhension qu'il se fait de l'entreprise qu'il est en train de construire et de son environnement. Cependant, la nouveauté de l'opportunité d'affaires peut réduire cette capacité entrepreneuriale et augmenter le risque d'erreurs sur la façon de développer sa nouvelle entreprise. Ses expériences entrepreneuriales antérieures peuvent l'aider à améliorer sa compréhension et limiter le problème de la nouveauté. Dans notre étude, l'entrepreneur 3, qui était le seul à avoir acquis une expérience entrepreneuriale similaire (dans le lancement de sites e-commerce) à sa nouvelle activité, a été le premier à avoir identifié la nécessité d'intégrer l'activité informatique.

La deuxième catégorie est le problème de l'incertitude qui découle du caractère novateur de l'opportunité d'affaires. Plus l'opportunité d'affaires est novatrice, plus l'incertitude concernant cette opportunité est grande. En effet, l'entrepreneur disposera de peu d'informations pour l'aider à évaluer les besoins de son activité et ses perspectives de développement. Par conséquent, il ne peut pas déterminer à l'avance les partenariats qui conviennent (Hellmann et Thiele, 2013). Comme dans le cas de l'entrepreneur 2, il risque d'externaliser des activités pourtant liées au cœur de métier de sa start-up au début de la création d'entreprise parce que les volumes de transaction sont faibles et l'incertitude forte en phase de démarrage d'activités. Dans la mesure où l'externalisation permet à l'entreprise de quitter facilement ses partenaires (Hellmann et Thiele, 2013), il importe alors que les

entrepreneurs se rendent rapidement compte de la nécessité de reprendre les activités en interne à très court terme.

La troisième catégorie concerne le problème de la gestion de la pénurie. Les entrepreneurs décident des frontières de la nouvelle organisation sous la pression du temps (Zander, 2007) et du manque d'argent (Hellmann et Thiele, 2013; Jacobides et Winter, 2007). La pression d'être présent sur un marché est encore plus élevée si les entrepreneurs positionnent leur nouvelle entreprise sur un marché ou une niche encore inexploités. Compte tenu de la pression du temps, les entrepreneurs préfèrent utiliser des ressources externes, lorsque celles-ci sont disponibles, dans le but d'accélérer la mise en œuvre de leur projet entrepreneurial. Cependant, plus la nouvelle entreprise se développe, plus l'utilisation de ressources acquises en externe peut également augmenter, ce qui peut conduire à une augmentation globale des coûts. Le risque de l'externalisation, ou le fait d'utiliser des ressources externes, est donc de conduire à une décision qui se révélera trop coûteuse pour des entrepreneurs qui sont souvent en manque d'argent (Hellmann et Thiele, 2013; Jacobides et Winter, 2007). La décision de « faire ou faire-faire » pour les start-up s'avère être contrainte par les facteurs de temps et d'argent.

La contribution de cette recherche est double. D'un point de vue théorique, la recherche vise à développer les théories actuelles de la firme telles que la théorie des coûts de transaction et l'approche par les ressources et les compétences et de les adapter au contexte entrepreneurial. Il s'agit de montrer que le contexte entrepreneurial nécessite un traitement spécifique tout en s'inscrivant dans le cadre général des théories de la firme. Du point de vue managérial, la recherche vise à sensibiliser les entrepreneurs aux spécificités de la décision de faire ou faire-faire dans un contexte de création d'entreprise. Elle donne aux entrepreneurs une compréhension élargie sur la façon dont il est possible d'organiser et de délimiter ses activités en permettant d'en prévoir les conséquences ou les adaptations ultérieures qui affecteront les frontières de l'entreprise.

Cette recherche exploratoire comporte des limites. Tout d'abord, au niveau du choix des entrepreneurs, ils ont en commun le fait d'être des anciens étudiants d'une école de commerce française ayant obtenu un diplôme de master en gestion d'entreprise. Il conviendrait alors de poursuivre cette recherche en intégrant d'autres profils d'entrepreneurs issus d'autres formations. Cette piste permettrait de confronter notre analyse avec d'autres entrepreneurs pour voir s'ils développent des capacités différentes (ou non) dans la compréhension de ce qu'il convient de faire en interne ou en externe pour développer leurs entreprises dans un contexte de forte incertitude.

Références

- Alvarez S. A., Barney J. B. (2007), The Entrepreneurial Theory of the Firm. *Journal of Management Studies*, 44:7, 1057-1063.
- Argyres N. (1996), Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions. *Strategic Management Journal*, 17:2, 129-150.
- Barney, J.B. (1991), Firm resources, sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17:1, 99-120.
- Barney J. B. (1999), How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions. *MIT Sloan Management Review*, 40:3, 137-145.
- Bygrave W. D., Hofer C. W. (1991), Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16:2, 13-22.

- Casson M. (1991), *L'entrepreneur*: Economica.
- Casson M. (2005), The Individual-Opportunity Nexus: A Review of Scott Shane: A General Theory of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24:5, 423-430.
- Chabaud D., Messegheem K. (2010), Stratégie et entrepreneuriat. Les opportunités, ruptures et nouvelles perspectives, *Revue française de gestion*, 206, 87-92.
- Coase R. H. (1937), The Nature of the Firm. *Economica*, 4:16, 386-405.
- Collis, D. J., Montgomery, C. A. (1995), Competing on resource strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, 73:4, 118-128
- Condor, R., Chabaud, D. (2012), La formation de l'équipe entrepreneuriale autour du projet de création d'entreprise : constats et enjeux, *Revue de l'Entrepreneuriat* 2:11, 31-52
- D'Aveni R. A., Ravenscraft D. J. (1994), Economies of integration versus bureaucracy costs: Does vertical integration improve performance? *Academy of Management Journal*, 37:5, 1167-1206.
- Eckhardt J. T., Shane S. A. (2003), Opportunities and entrepreneurship, *Journal of Management*. 29: 3, 333-349.
- Eisenhardt K. M., Martin J. A. (2000), Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21:10/11, 1105-1121.
- Evrard Y., Pras B., Roux E. (1997), *Market. Etudes et Recherches en Marketing*: Nathan.
- Foss N. J., Klein P. G. (2005), Entrepreneurship, the Economic Theory of the Firm: Any Gains from Trade? In S Alvarez, R Agarwal, O Sorenson (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research: Disciplinary Perspectives*, Vol. 2, New York: Springer US, 55-80.
- Gartner W. B. (1985), A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10:4, 696-706.
- Gartner W. B., Shaver K. G., Gatewood E., Katz J. A. (1994), Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18:3, 5-9.
- Grant, R.M. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring, 114-135.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School Press.
- Hellmann T., Thiele V. (2013), A Theory of Entrepreneurial Firms: Property Rights, Partner Uncertainty: Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2137509> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2137509>.
- Hoetker G. (2005), How much you know versus how well I know you: selecting a supplier for a technically innovative component. *Strategic Management Journal*, 26:1, 75-96.
- Jacobides M. G., Winter S. G. (2007), Entrepreneurship, Firm Boundaries: The Theory of A Firm. *Journal of Management Studies*, 44:7, 1213-1241.
- Knight, F. (1957), *Risk, Uncertainty and Profit*. 4th edition, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Kogut, B. (1991), Joint ventures, the option to expand, acquire. *Management Science*, 37:1, 19-33.
- Kogut B., Zander U. (1992), Knowledge of the firm, combinative capabilities,, the replication of technology. *Organization Science*, 3:3, 383-397.
- Leiblein M. J. (2003), The Choice of Organizational Governance Form, Performance: Predictions from Transaction Cost, Resource-based,, Real Options Theories. *Journal of Management*, 29:6, 937.
- Leiblein M. J., Miller D. J. (2003), An empirical examination of transaction-and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm. *Strategic Management Journal*, 24:9, 839-859.
- McDonald, R. et Siegel, D. (1986), The value of waiting to invest, *Quarterly Journal of Economics*, 101:4, 707-727.
- McMullen J. S., Shepherd D. A. (2006), Entrepreneurial Action, the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31:1, 132-152.
- Miles M. B., Huberman A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives* (2^e ed.). Paris: De Boeck.
- Moroz P. W., Hindle K. (2012), Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36:4, 781-818.
- Myers, S. C. (1977), Determinants of corporate borrowing. *Journal of Financial Economics*, 5:2, 147-175.
- Nizet J. et Pichault F. (2000), *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*. éditions Morin, Paris.
- Penrose, E. T. (1959), *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Poppo L., Zenger T. (1998), Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based measurement. *Strategic Management Journal*, 19:9, 853-877.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 3, 79-91

- Quinn J. B., Hilmer F. G. (1994), Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, 35:4, 43-55.
- Santoro M. D., McGill J. P. (2005), The effect of uncertainty, asset co-specialization on government in biotechnology alliances. *Strategic Management Journal*, 26:13, 1261-1269.
- Schilling M. A., Steensma H. K. (2002), Disentangling the Theories of Firm Boundaries: A Path Model, Empirical Test. *Organization Science*, 13:4, 387-401.
- Shane S., Venkataraman S. (2000), The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25:1, 217-226.
- Simon H. (1979), Rational decision making in business organizations, *American Economic Review*, 69:4, 493-513.
- Sirmon D. G., Hitt M. A., Ireland R. D., Gilbert B. A. (2011), Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth,, Life Cycle Effects. *Journal of Management*, 37:5, 1390-1412.
- Steensma H. K., Corley K. G. (2001), Organizational context as a moderator of theories on firm boundaries for technology sourcing. *Academy of Management Journal*, 44:2, 271-291.
- Storey D. J., Greene F. (2010), *Small Business, Entrepreneurship*. Canada: Pearson Education.
- Teece, D.J., Rumelt, R.P., Dosi, G., Winter, S. (1994), Understanding corporate coherence, theory, evidence, *Journal of Economic Behavior, Organization*, 1-30.
- Williamson O. E. (1975), *Markets, hierarchies: analysis, antitrust implications : a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press ; London : Collier Macmillan.
- Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational contracting* , The Free Press, a Division of Macmillan, Inc., New York,
- Williamson, O.E. (1994), *Les institutions de l'économie*, InterEdition, Paris.
- Williamson, O.E. (1999), Strategy Research: Governance, competence perspectives, *Strategic Management Journal* ; Vol. 20 ; p.1087-1108.
- Yin, R. K. (2003), *Case Study Research: Design, Methods*. Sage.
- Zander I. (2007), Do You See What I Mean? An Entrepreneurship Perspective on the Nature, Boundaries of the Firm. *Journal of Management Studies*, 44:7, 1141-1164.