

LES OPPORTUNITES D'INNOVATION FAVORISEES PAR LES BUSINESS MODELS DE PLATEFORMES

Abdelhamid Skouri

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Laboratoire ERMOT.
abdelhamid.skouri@usmba.ac.ma

Laila Aligod*

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Laboratoire ERMOT.
laila.aligod@usmba.ac.ma

* Laila ALIGOD : 15 Rue Thami Harouchi, Hay Badr, Fès - +212 650741656

Résumé : Les progrès récents des technologies numériques créent de nouvelles opportunités et constitue un important moteur d'innovation et de création de valeur inédite pour les entrepreneurs. Cet article présente une réflexion théorique fondée sur les articles clés publiés dans des revues indexées entre 2005 et 2021 qui traitent de l'entrepreneuriat numérique et l'innovation favorisées par les Business modèles de plateformes. Dans l'objectif d'aider les entrepreneurs à identifier les opportunités commerciales de l'écosystème numérique et de les conceptualiser dans un modèle d'affaire, le cadre proposé apporte une réponse à la question suivante: « Quelles sont les opportunités d'innovation favorisées par les business models de plateforme ? ». L'article propose un cadre pour le développement des modèles d'affaires de l'entreprise plateforme et surligne les principaux challenges à relever pour réussir dans l'écosystème entrepreneurial numérique.

Mots-clés : Entrepreneuriat numérique ;business model numérique ;entreprise plateforme ; opportunités d'innovation.

INNOVATION OPPORTUNITIES FOSTERED BY PLAFORM BUSINESS MODELS

Abstract : Recent advances in digital technologies are creating new opportunities and are an important driver of innovation and new value creation for entrepreneurs. This paper presents a theoretical reflection based on key articles published in indexed journals between 2005 and 2021 that address digital entrepreneurship and innovation enabled by platform business models. With the objective of helping entrepreneurs identify commercial opportunities in the digital ecosystem and conceptualize them in a business model, the proposed framework provides an answer to the following question: "What are the innovation opportunities fostered by platform business models?". The article proposes a framework for the development of platform business models and highlights the main challenges to be faced in order to succeed in the digital entrepreneurial ecosystem.

Keywords: Digital entrepreneurship ; digital business model ;platform enterprise; innovation opportunities.

Introduction

Catalyseur de transformations structurantes et à fort impact, le numérique constitue un véritable levier de changement et de développement. L'écosystème entrepreneurial numérique évolue rapidement à un rythme accéléré et il semble que le monde universitaire est sur le point de rattraper les derniers développements (Kraus, Roig-Tierno and Bouncken, 2019). Jusqu'à présent, la recherche sur l'entrepreneuriat numérique prend la forme d'un ensemble fragmenté d'idées provenant d'angles différents avec un manque d'études sur l'entrepreneuriat adoptant la stratégie de plateforme ouverte (Hsieh et Wu 2019). Le cadre théorique intégré que nous proposons va permettre de regrouper harmonieusement les connaissances disponibles pour une compréhension plus cohérente de l'entrepreneuriat numérique et pour identifier les opportunités d'innovation qu'elle présente dans l'objectif d'inspirer et inciter les entrepreneurs et les acteurs de l'écosystème entrepreneurial à libérer leurs capacités créatives, à explorer de nouveaux secteurs et conquérir de nouveaux marchés.

1. Notions clés

1.1 L'entrepreneuriat Numérique

L'entrepreneuriat numérique consiste à établir une nouvelle entreprise avec une idée commerciale innovante au sein de l'économie numérique, en utilisant une plateforme électronique pour offrir des produits et services basés sur une création de valeur purement électronique (Kollmann, 2006). D'après (Hull *et al.*, 2007), l'entrepreneuriat numérique est une sous-catégorie d'entrepreneuriat dans laquelle une partie ou la totalité de ce qui serait physique dans une organisation traditionnelle a été numérisée (le marketing, le mode de commercialisation, la nature du produit, le lieu de travail et les interactions avec les parties prenantes, équipe de travail virtuelle...). Hull et al (2007) ont évalué le potentiel de la numérisation dans les activités de l'entreprise pour distinguer trois types d'entrepreneuriat numérique ; 1. L'entrepreneuriat numérique léger qui consiste à s'aventurer dans l'économie numérique en complément d'une activité traditionnelle (site web et marketing numérique comme complément, interaction avec les parties prenantes par courrier électronique, équipe de travail virtuelle); 2. L'entrepreneuriat numérique modéré qui exige la présence d'une infrastructure numérique pour commercialiser et livrer en ligne des produits numériques; 3. L'entrepreneuriat numérique extrême au niveau duquel, l'ensemble de l'entreprise est numérisé, y compris les biens et les services, la production, le marketing, la vente, la distribution, la livraison, voir même le paiement en monnaie numérique. Cette typologie nécessite davantage de précision, les frontières et les contours entre les types d'entrepreneuriat numérique nécessitent d'être suffisamment marqués et délimités.

2.2. L'entreprise plateforme

En économie, une plateforme désigne des marchés bilatéraux ou multilatéraux au niveau desquels deux ou plusieurs parties ayant des externalités de réseau croisées peuvent interagir, subir des coûts et accumuler des revenus (Eisenmann, Parker and Van Alstyne, 2006). La littérature sur l'innovation en matière de produits ou de technologies définit une plateforme comme le module central d'un système auquel des tiers peuvent facilement se connecter et sur lequel ils peuvent s'appuyer pour étendre le système d'utilisation (Gawer, 2009). En tant que module central, une plate-forme remplit non seulement les fonctions

essentiels de l'écosystème, mais établit également les règles d'interface. Elle peut être conceptualisées comme une organisation évolutive fédérant et coordonnant de manière efficace et efficiente l'interaction, l'innovation et la concurrence des participants (Gawer, 2014). Une plateforme fait également référence à une technologie qui permet à d'autres entreprises de se connecter à elle et créer de la valeur. En tant que telle, une entreprise plateforme agit comme un support permettant aux petites entreprises d'innover et de se développer plus rapidement. Les acteurs qui créent ce genre de plateforme numérique constituent une partie considérablement importante pour fournir l'infrastructure nécessaire, bien que les entrepreneurs et les clients qui agissent sur ces plateformes numériques soient des participants aussi importants pour créer de la valeur (Herrmann et al., 2018). Suite à ces éclaircissements, nous pouvons déduire que l'entreprise plateforme peut prendre deux formes différentes ; une interface d'intermédiation qui crée de la valeur en connectant un fournisseur à un consommateur, ou une infrastructure support qui intègre de nombreuses petites entreprises et qui leur permet d'exercer une activité entrepreneuriale et créer à leur tour de la valeur. Evans et Gawer (2016) distinguent quatre types de plateformes ; la première appelée « plateformes de transaction », facilite les transactions entre différents types d'individus et d'organisations. La deuxième, nommée « plateformes d'innovation » désigne un module technologique utilisé comme base sur laquelle un grand nombre d'innovateurs peuvent développer des services ou des produits complémentaires. Ces innovateurs complémentaires peuvent être n'importe qui, n'importe où dans le monde, et ensemble ils forment un écosystème d'innovation autour de la plate-forme. Les plateformes d'innovation permettent donc à leurs propriétaires de puiser dans un réservoir potentiellement illimité d'innovateurs externes. Contrairement au modèle de l'innovation ouverte (Chesbrough, Vanhaverbeke and West, 2008), ce sont ces innovateurs externes eux-mêmes qui recherchent la plateforme et tentent de s'y connecter, la plateforme d'innovation devient un aimant pour les innovateurs externes complémentaires (Evans and Gawer, 2016). L'iPhone, qui compte des centaines de milliers d'applications, en est un exemple. Ces applications sont développées par des innovateurs du monde entier, qui utilisent la technologie que la société Apple a mis à leur disposition par le biais des interfaces de programmation d'applications (API). La « plateforme intégrée » est le troisième type de plateforme, cette infrastructure technologique intègre à la fois une plateforme de transaction et une plateforme d'innovation. Apple par exemple dispose à la fois l'App Store et d'un vaste écosystème de développeurs tiers qui soutient la création de contenu sur la plate-forme. Nous constatons que généralement, sauf cas contraire, les plateformes d'innovation assurent souvent la fonction de transaction, elles sont donc des plateformes intégrées. Quatrièmement, Les plateformes d'investissement sont constituées de sociétés qui ont développé une stratégie de portefeuille de plateformes et agissent en tant que société holding (Evans and Gawer, 2016).

2.3 Le Business modèle numérique

Le concept de modèle d'affaire est une lentille utile pour mieux comprendre la logique commerciale d'une entreprise en décrivant comment la valeur est créée, livrée et captée (Osterwalder and Pigneur, 2010). (Chesbrough, 2007) met l'accent sur la proposition de valeur ou la valeur créée pour les utilisateurs, le mécanisme de génération de revenus, le marché cible, la stratégie concurrentielle, la position dans la chaîne de valeur et la position de l'entreprise dans le réseau de valeur. Un modèle d'entreprise peut être qualifié de numérique, si les technologies numériques déclenchent des changements fondamentaux dans les

dimensions de création, livraison et captage de la valeur (Hedman, Sarker and Veit, 2016). Le cadre VISOR pour les modèles d'affaires numériques est structuré en cinq principales composantes (El Sawy and Pereira, 2013):

1. *La proposition de valeur* traite des raisons pour lesquelles des segments de clientèle particuliers apprécieraient les produits et services d'une entreprise et seraient prêts à payer un prix supérieur pour ceux-ci.
2. Le succès de la livraison de la valeur dans un environnement numérique dépend fortement de *l'interface utilisateur* (attractivité, ergonomie et commodité, énergie positive). Elle doit générer une expérience extraordinaire "l'effet Waouh". L'interface est le lien entre la nature qualitative et expérientielle de la proposition de valeur (expérience client) et l'infrastructure physique qui la fournit (plateforme).
3. Les *plates-formes* de service définissent le "terrain de jeu" sur lequel les partenaires collaborent, la valeur est assemblée et les clients accèdent à une proposition de valeur et la découvrent.
4. Le *Modèle d'organisation* du réseau de valeur (Allee, 2000) décrit comment l'entreprise focale et l'ensemble des partenaires et individus qui affectent les activités de création de valeur organiseront les processus commerciaux, les chaînes de valeur afin de fournir des produits et des services de manière efficace et efficiente.
5. Le *modèle de revenu* répond à la question : "comment gagner de l'argent en faisant cela ?". il présente la structure des coûts et le potentiel de profit générés par cette proposition de valeur (Richardson, 2005).

Il existe quatre phases itératives pour innover et créer de nouveaux modèles d'affaires numériques : la découverte, le développement, la diffusion et l'évaluation de l'impact (Fichman, Dos Santos and Zheng, 2014). La principale contribution de cet article est pertinente pour la phase de découverte. Remane et al. (2017) ont distingué deux options pour découvrir de nouveaux modèles d'affaires numériques : la recombinaison ou l'invention (Fichman, Dos Santos and Zheng, 2014). La recombinaison signifie qu'un modèle d'affaires existant est modifié en adoptant, au niveau d'une ou plusieurs dimensions, des solutions d'autres modèles d'affaires. L'invention fait référence à la construction de modèles d'affaires complètement nouveaux en spécifiant successivement chaque dimension du modèle d'affaires

2. Les opportunités d'innovation favorisées par les Business Modèles de plateformes

La technologie numérique fournit aux entrepreneurs une nouvelle forme d'infrastructure offrant une multitude d'opportunités. L'opportunité désigne le potentiel de trouver de nouveaux marchés, de créer de nouveaux produits ou de nouveaux modèles d'affaire. Les entrepreneurs considèrent une opportunité comme plus attrayante lorsqu'elle est unique, lorsqu'il existe une demande perçue de la part des clients et lorsqu'elle est proche du capital humain de l'entrepreneur (Mitchell and Shepherd, 2010). Alvarez, Barney, et Anderson (2013) affirment que l'étude du processus par lequel les opportunités se forment devrait être au centre de la recherche sur les entrepreneurs. Nous prendrons le soin de présenter deux voies innovantes pour créer, livrer et capter de la valeur au sein de l'écosystème numérique.

2.1 L'économie du partage comme source majeure de nouveaux modèles d'affaires numériques

Les entrepreneurs actifs dans l'économie du partage sont décrits comme des entrepreneurs numériques qui utilisent les TIC modernes pour créer des opportunités commerciales. Le partage a en effet, une perspective lucrative qui donne naissance à une nouvelle génération de modèles commerciaux (Sacks, 2011). L'économie du partage offre des avantages distincts permettant de surmonter les obstacles liés aux ressources individuelles limitées (Fournier, Eckhardt and Bardhi, 2013), d'où le transfert du comportement des consommateurs de la propriété privée vers la propriété partagée, qui menace les modèles commerciaux traditionnels (Belk, 2014). L'économie du partage est un modèle économique basé sur le partage d'actifs sous-utilisés (Richter, Kraus and Syrjä, 2015), contre des avantages monétaires ou non monétaires (Botsman, Botsman and Botsman, 2013). Il permet aux individus d'emprunter des biens plutôt que de les acheter et de les posséder. C'est une façon de faire transpirer des actifs sous-utilisés, en créant des communautés autour d'eux et en transformant les consommateurs en fournisseurs. Ce modèle économique est rendu possible et il est facilité par les TIC : internet, smartphones, le cloud, la géolocalisation, etc. (Kempf, 2013). Il est actuellement largement évoqué dans les marchés P2P mais une opportunité égale réside dans les modèles B2C (Botsman, 2013), et pourquoi pas dans les modèles C2B, G2C, CtoG et GtG. Selon Kempf (2013), les entrepreneurs numériques peuvent choisir de s'engager dans trois dimensions différentes de l'économie du partage : (1) le partage de contenu numérique (2) le partage de biens physiques et (3) la participation à des projets commerciaux, culturels et sociaux (crowdfunding).

3.2 Les apports des plateformes à la promotion de l'entrepreneuriat numérique

L'invention et la commercialisation représentent les deux phases importantes du processus d'innovation (Huizingh, 2011). Ainsi, la conception et le développement de nouveaux produits/services représente l'activité principale de la phase d'invention, tandis que le processus d'introduction de ces produits/services dans le marché est la phase de commercialisation (Hsieh and Y. J. Wu, 2019). La création d'une communauté en ligne sur l'entreprise plateforme pour échanger les points de vue des utilisateurs et solliciter des commentaires sur les services permet d'adopter les idées créées dans la communauté et saisir des opportunités entrepreneuriales (Tietz and Herstatt, 2005). En parcourant les avis et les conversations autour des produits actuels, l'entrepreneur peut développer des produits répondant aux frustrations des consommateurs et incluant les fonctionnalités demandées. Afin de commercialiser leur produits, les entrepreneurs peuvent également profiter des plateformes comme un canal pour atteindre les utilisateurs et les acheteurs cibles (Hsieh and Y. J. Wu, 2019). Les magasins d'applications iOS d'Apple et Android de Google représentent des exemples de ce type de plateforme de promotion et de vente d'applications, elle aident les développeurs d'application non seulement à promouvoir et à vendre leurs produits/services, mais aussi à bénéficier d'un soutien opérationnel (Hsieh and Y. J. Wu, 2019). Outre les plateformes susmentionnées qui répondent aux besoins spécifiques des entrepreneurs pour développer et commercialiser leurs produits/services, certaines plateformes offrent des services plus généraux et complets aux entrepreneurs (Hsieh et Wu 2019). La plateforme de la Startup Autobahn fournit un environnement d'écosystème entrepreneurial, aidant les jeunes entreprises non seulement à tester des technologies émergentes, mais aussi à créer des approches efficaces de mise sur le marché et à valider leurs modèles commerciaux (Hsieh and Y. J. Wu, 2019). Ces plateformes intègre des partenaires industriels connexes et propose divers cours sur l'innovation et l'entrepreneuriat. Grâce à ces plateformes d'incubation, les

entrepreneurs peuvent commercialiser leurs nouvelles idées auprès de clients potentiels, obtenir les ressources nécessaires et accéder au réseau consultatif d'experts. C'est le cas de la plateforme Travel Startups Incubator (TSI) qui fournit une infrastructure permettant aux jeunes entreprises de l'incubateur d'entrer en contact avec des investisseurs potentiels et celui de la plateforme d'innovation HOPE de Hajer, qui permet aux utilisateurs de présenter leurs modèles d'affaires et leurs idées de commercialisation, et fournit les solutions techniques nécessaires à leurs besoins d'innovation. Ainsi, les utilisateurs soumettent leurs solutions commerciales et/ou autres solutions IoT via la plateforme d'innovation ouverte et deviennent des entrepreneurs et des partenaires dynamiques de Haier (Hsieh et Wu 2019.)

3. Défis et facteurs de succès de l'entreprise plateforme

La création des adeptes de la plateforme et le développement de la communauté d'utilisateurs est le principal défi des entrepreneurs numériques (Standing, Holzweber and Mattsson, 2016). Plus les utilisateurs s'engagent sur la plateforme, plus celle-ci devient attrayante pour de nouveaux utilisateurs potentiels (effet de réseau). L'ouverture d'une plateforme renvoie aux conditions d'accès des utilisateurs d'un côté et à l'ouverture de la plateforme sur d'autres plateformes de l'autre côté. Les plateformes ont plus de chances de réussir si elles sont liées à des plateformes légitimes et de haut niveau dans l'écosystème numérique. Un propriétaire de plate-forme peut développer par exemple une nouvelle plate-forme autonome avec des interfaces et des fonctions soigneusement conçues de manière à tirer parti des ressources existantes d'une plate-forme établie et à créer une synergie entre les deux (Wan *et al.*, 2017). La confiance est une question importante dans l'économie numérique. Une plateforme devrait être synonyme de transparence et de proximité avec les clients, mais aussi de franchise et d'honnêteté, il convient donc de contrôler les utilisateurs, de distinguer les moutons noirs des blancs, et de se débarrasser rapidement des moutons noirs (Richter, 2017). Vouloir poster les besoins sur une plateforme d'innovation ouverte en ligne suggère que les informations sont énoncées de manière explicite afin qu'elles puissent être comprise par des personnes extérieures, ce qui entraîne le risque de révéler des secrets commerciaux ou des problèmes de brevet (Hallerstede, 2013). Des informations sensibles constituant un avantage concurrentiel peuvent devoir être révélées pour trouver une solution.. Si une communauté ouverte permet à une entreprise de créer plus facilement de la valeur, elle rend plus difficile le captage de la valeur créée. Nous récapitulons les déterminants du succès de l'entreprise plateforme dans le schéma ci-dessous :

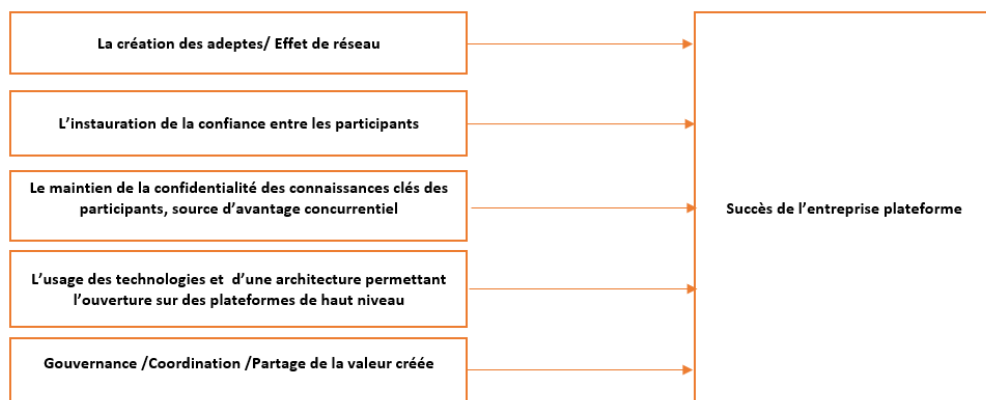


Figure 1: Les

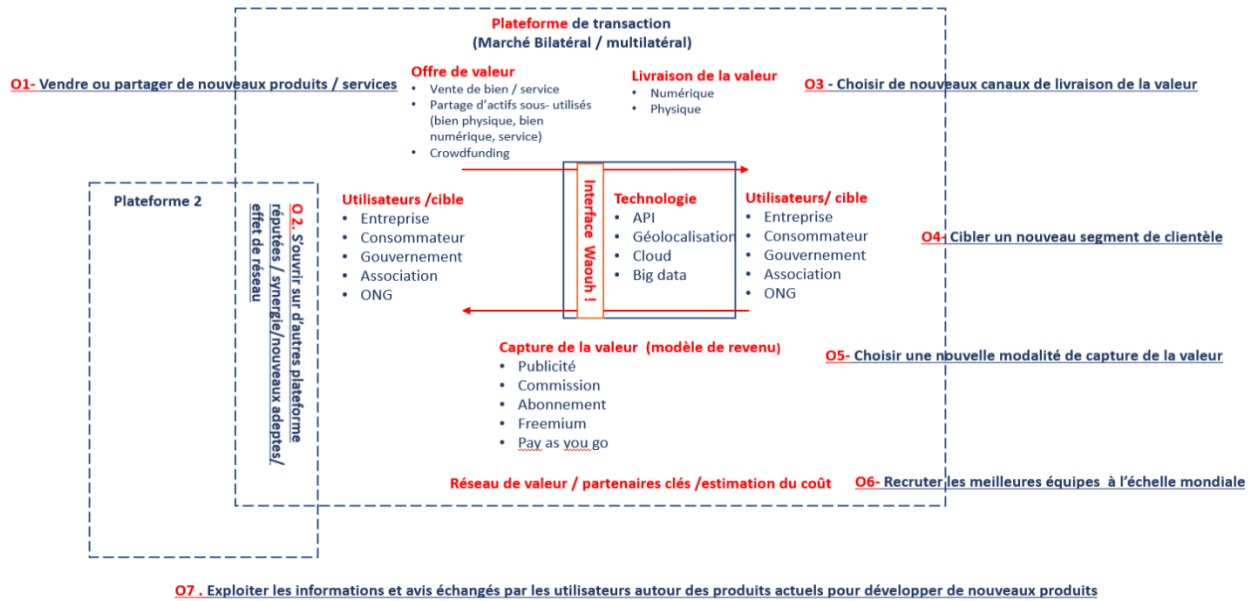
déterminants du succès de l'entreprise plateforme

4. Synthèse et discussion

L'esprit entrepreneurial est une énergie qui amène tant d'individus, d'entreprises, d'associations ou de gouvernements. La quête d'opportunités entrepreneuriales est un plaisir permanent pour ces entrepreneurs passionnés hantés par l'objectif de créer de la valeur et apporter un changement positif et durable. Le numérique incarne ce réservoir inépuisable d'opportunités pour atteindre cet objectif. Le développement d'une plateforme ou l'adhésion à une autre préalablement développée est un élément indispensable pour entreprendre dans l'univers digital. L'entrepreneur crée de la valeur via la plateforme de trois manières différentes :

1. En facilitant les transactions entre différents types d'individus et d'organisations qui auraient des avantages mutuels à se trouver et échanger en ligne (voir figure 2). Le modèle d'affaire que nous proposons est une source inépuisable de reconfigurations créatives à explorer pour créer, livrer et capter davantage de valeur. Le propriétaire de la plateforme peut servir d'interface intermédiaire entre deux ou plusieurs particuliers, entreprises, investisseurs, gouvernements, association ou ONG en vendant un bien /service ou en partageant des actifs sous utilisées, physiques, numériques ou monétaire. Cet entrepreneur numérique peut développer son activité en ciblant de nouveaux segments, en optant pour de nouveaux canaux de livraison de la valeur et en exploitant de nouvelles possibilités pour encaisser plus de bénéfices. L'ouverture de la plateforme en question sur d'autres plateforme bien positionnée va l'aimer pour captiver et attirer de nouveaux adeptes. L'accentuation de cet effet de réseau fera jaillir l'abondance des avis et informations échangées par les utilisateurs de la plateforme, source clé pour développer de nouveaux produits et améliorer la qualité des services offerts. Nous résumons ainsi les voies d'innovation favorisées par les business modèles des plateformes de transaction à travers sept opportunités à saisir :
 - Vendre ou partager de nouveaux produits / services
 - S'ouvrir sur d'autres plateforme réputées, garantir de synergies pour attirer de nouveaux adeptes et renforcer l'effet de réseau
 - Choisir de nouveaux canaux de livraison de la valeur
 - Cibler un nouveau segment de clientèle
 - Choisir une nouvelle modalité de captage de la valeur
 - Recruter les meilleures équipes à l'échelle mondiale
 - Exploiter les informations et avis échangés par les utilisateurs autour des produits actuels pour développer de nouveaux produits

Figure 2: Les opportunités d'innovation favorisées par les Business modèles des plateformes de transaction

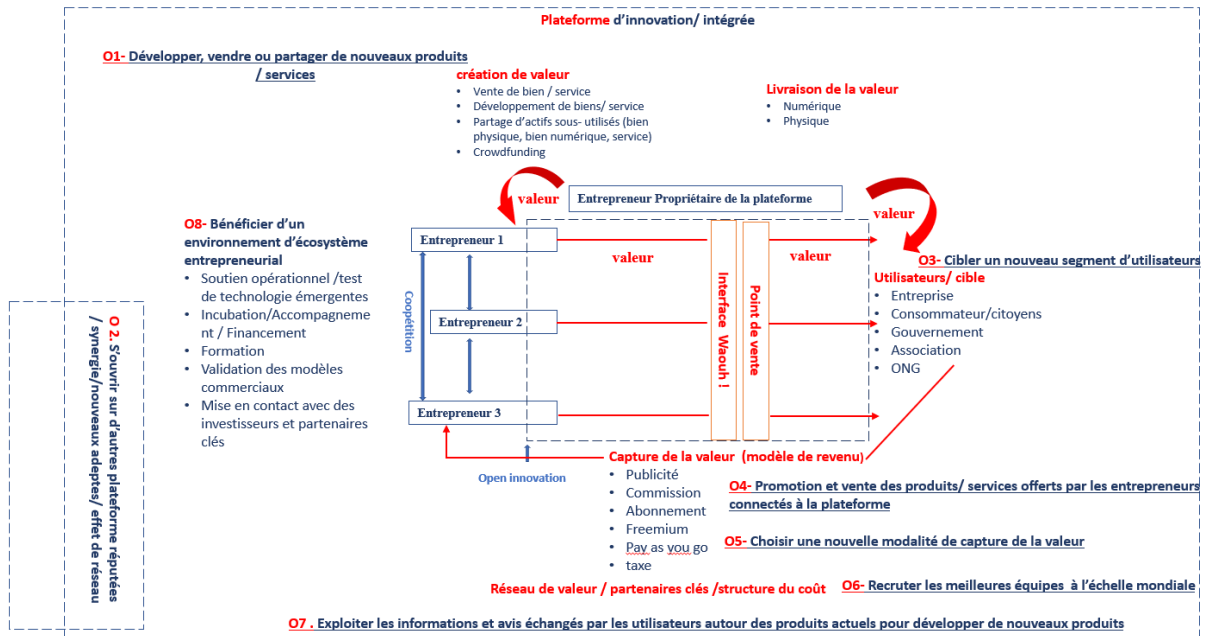


- En se connectant à une plateforme d'innovation (voir figure 3), l'entrepreneur qui dispose généralement de ressources limitées pour développer sa propre plateforme, utilise l'infrastructure mise à sa disposition pour produire, vendre ou partager de nouveaux produits ou services, en complément ou en compétition avec ceux offerts par la plateforme accueillante. A ce niveau, l'entrepreneur est censé bénéficier du support et avantages que la plateforme hôte met à sa disposition (soutien opérationnel, accompagnement, financement, formation, validation des modèles commerciaux, mise en contact avec des investisseurs), une sorte d'écosystème entrepreneuriale favorable à l'éclosion de l'activité de l'entrepreneur, qui devient un innovateur externe et un partenaire clés de la plateforme mère.
- En chapotant une plateforme d'innovation, l'entrepreneur propriétaire peut créer et livrer directement la valeur à l'utilisateur final, comme il peut le faire indirectement via les entrepreneurs connectés à sa plateforme (voir figure 3). Il offre à ces entrepreneurs précoce l'infrastructure et l'appui nécessaires pour créer à leur tour de la valeur, sans ou avec contre partie (abonnement à la plateforme). A ce niveau, le chef d'orchestre est censé saisir la manne colossale prévenant des innovateurs adhérents.

Ainsi s'ajoute deux autres opportunités à saisir par les entrepreneurs numériques :

- Bénéficier de l'environnement d'écosystème entrepreneurial offert par les plateformes d'innovation
- Converger les efforts et renforcer la synergie des entrepreneurs hébergés par la plateforme d'innovation.

Figure 3: Les opportunités d'innovation favorisées par les Business Modèles des plateformes d'innovation



La créativité et la découverte d'idées inédites prend forme suite à l'initiative de recomposer et associer ce qu'il y a de meilleur dans deux ou plusieurs composants totalement différents et étranges. Quel que soit l'entrepreneur (particulier, entreprise, gouvernement, association, ONG), le type de plateforme déployé, le bien ou le service qu'il offre, sa cible, son réseau de valeur, le mode déployé pour la livraison et la retenue de valeur, il reste une source infinie d'idées à explorer et d'opportunités à saisir.

Conclusion

Cette étude contribue à l'enrichissement de la littérature sur la création de valeur à travers les business modèles de plateforme. Un nouveau modèle d'entreprise responsable et intelligemment conçu augmentera la valeur créée pour toutes les parties prenantes. La créativité dans la conception de nouveaux modèles d'affaires n'est pas suffisamment investiguée par les chercheurs. Elle est devenue l'un des facteurs les plus importants dans les environnements commerciaux numériques d'aujourd'hui. Le challenge de l'entreprise plateforme à l'ère du numérique est de trouver les moyens et le modèle adéquat pour créer une valeur verte et durable capable de solutionner les problèmes sociaux et environnementaux. Pour créer, livrer et capter davantage de valeur, les entrepreneurs peuvent tirer profit de l'écosystème numérique en exploitant les opportunités citées des figures 2 et 3. Il existe sans doute d'autres opportunités d'innovation favorisées par les business modèles des plateformes que nous n'avons pas identifiés, les explorer constitue une passionnante voie de recherche pour promouvoir l'entrepreneuriat numérique. Evaluer la capacité des modèles conçus dans cette recherche à inspirer de nouvelles idées aux entrepreneurs du secteur privé ou public, traditionnel ou numérique constitue également un champ d'investigation pour les recherches futures.

Références

- [1] P. C. Evans et A. Gawer, « The Rise of the Platform Enterprise », p. 30, 2016.
- [2] C. Richter, S. Kraus, et P. Syrjä, « The shareconomy as a precursor for digital entrepreneurship business models », *IJESB*, vol. 25, no 1, p. 18, 2015, doi: 10.1504/IJESB.2015.068773.
- [3] C. E. Hull, Y. T. C. Hung, N. Hair, V. Perotti, et R. DeMartino, « Taking advantage of digital opportunities: a typology of digital entrepreneurship », *IJNVO*, vol. 4, no 3, p. 290, 2007, doi: 10.1504/IJNVO.2007.015166.
- [4] C. Richter, S. Kraus, A. Brem, S. Durst, et C. Giselbrecht, « Digital entrepreneurship: Innovative business models for the sharing economy », *Creat Innov Manag*, vol. 26, no 3, p. 300-310, sept. 2017, doi: 10.1111/caim.12227.
- [5] X. Wan, J. Cenamor, G. Parker, et M. Van Alstyne, « Unraveling Platform Strategies: A Review from an Organizational Ambidexterity Perspective », *Sustainability*, vol. 9, no 5, p. 734, mai 2017, doi: 10.3390/su9050734.
- [6] Y.-J. Hsieh et Y. J. Wu, « Entrepreneurship through the platform strategy in the digital era: Insights and research opportunities », *Computers in Human Behavior*, vol. 95, p. 315-323, juin 2019, doi: 10.1016/j.chb.2018.03.033.
- [7] G. Remane, A. Hanelt, R. C. Nickerson, et L. M. Kolbe, « Discovering digital business models in traditional industries », *JBS*, vol. 38, no 2, p. 41-51, avr. 2017, doi: 10.1108/JBS-10-2016-0127.
- [8] C. Standing et J. Mattsson, « “Fake it until you make it”: business model conceptualization in digital entrepreneurship », *Journal of Strategic Marketing*, vol. 26, no 5, p. 385-399, 2018, doi: 10.1080/0965254X.2016.1240218.
- [9] S. Kraus, C. Palmer, N. Kailer, F. L. Kallinger, et J. Spitzer, « Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 25, no 2, p. 353-375, 2019, doi: 10.1108/IJEBr-06-2018-0425.