

Construction et performativité d'un business model innovant : le cas Ornikar

Maucuer Raphaël

ESSCA School of Management

raphael.maucuer@essca.fr

Ronteau Sébastien

ESSCA School of Management

Lesage Xavier

ESSCA School of Management

Résumé :

La littérature aborde la question de la construction de business model (BM) à travers deux approches mobilisées de manière exclusive : l'approche *adaptive* et l'approche *performative*. Selon ces perspectives, le BM peut être considéré comme une représentation d'un projet entrepreneurial ou comme un outil de construction du projet. Nous proposons de combiner ces deux approches pour mieux comprendre l'articulation des logiques de construction d'un projet de BM innovant.

A partir d'une étude de cas longitudinale, nous étudions la manière dont une *start-up*, nommée Ornikar, adapte son projet de BM au fil du temps en fonction d'enjeux de cohérence interne et externe. Nous analysons également la façon dont l'entreprise transforme son contexte industriel en réadaptant son BM.

Sur la base de nos résultats empiriques, nous mettons en évidence l'articulation des logiques à l'œuvre dans la construction d'un BM innovant. Le caractère innovant de la proposition de valeur renforce la performativité du BM, et la performativité du BM modifie son système de ressources et de compétences. D'un point de vue managérial, nous présentons les enjeux et les moyens de sensibiliser les entrepreneurs à la performativité d'un projet de BM innovant.

Mots clés : Business model ; entrepreneuriat ; innovation ; performativité ; transformation.

Construction et performativité d'un business model innovant : le cas Ornikar

INTRODUCTION

S'il existe une multitude de définitions dans la littérature (Klang et *al.*, 2014), le business model (BM) peut être considéré comme la manière dont une entreprise crée de la valeur pour ses parties prenantes (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010) et dont elle capte une partie de cette valeur (Teece, 2010 ; Morris et *al.*, 2005). Il peut renvoyer à une réalité, à la représentation d'une réalité (Baden-Fuller et Mangematin, 2013 ; Demil et Lecocq, 2010) ou d'une réalité souhaitée (Warnier et *al.*, 2012). La notion BM s'est largement diffusée au sein des réseaux entrepreneuriaux. Certains entrepreneurs utilisent le BM comme un outil de construction de leur projet pour guider et formaliser leur réflexion (Osterwalder et Pigneur, 2010). Il constitue un cadre cognitif favorisant certains types de raisonnements (Martins et *al.*, 2015). Les entrepreneurs utilisent également le BM pour promouvoir leur projet de création d'entreprise auprès de leurs parties prenantes, notamment dans le cadre d'activités de *pitching* (Doganova et Eyquem-Renault, 2009). Le BM peut ainsi être considéré comme un outil de construction de projet entrepreneurial et comme une représentation du projet de BM en tant que tel.

L'objectif de notre recherche est de mieux comprendre les différentes logiques de construction d'un projet de BM innovant, impliquant « *la conceptualisation et l'adoption de nouvelles manières de conduire les échanges économiques (...), en créant des connexions inédites entre parties prenantes, en renouvelant les relations de transaction, et en façonnant de nouveaux mécanismes transactionnels.* » (Zott et Amit, 2007, p.184). Cette question est importante à plusieurs égards. D'un point de vue économique, le BM constitue un objet d'innovation ou une opportunité d'affaires en soi (Zott et Amit, 2007). Une technologie mature peut trouver de nouvelles applications par son insertion dans un processus original de création et de captation de valeur (Chesbrough and Rosenbloom, 2002). Cependant, les entrepreneurs peuvent rencontrer des difficultés à transformer leur projet en opportunité économique. Une compréhension fine du processus de construction d'un BM permet de mieux guider la réflexion des entrepreneurs. Le

BM permet notamment de penser la *monétisation* de leur proposition de valeur en mobilisant le concept de modèle de revenus (Baden-Fuller et Mangematin, 2013). Par ailleurs, la durée du processus de création d'une opportunité entrepreneuriale est souvent importante et emprunte d'incertitude. Ce processus peut se révéler éprouvant pour les entrepreneurs. Une meilleure compréhension du processus de construction d'un BM innovant permet de réduire l'incertitude perçue des entrepreneurs, et ainsi de préserver la dynamique entrepreneuriale. De plus, il n'est pas rare de constater une grande différence entre le projet initial et le projet effectivement déployé. La compréhension fine du processus de construction d'un BM innovant permet de relativiser les difficultés motivant l'évolution du projet.

La littérature aborde la construction de BM à travers deux approches mobilisées de manière exclusive : l'approche *adaptative* et l'approche *performative*. L'approche *adaptative* propose de concevoir le BM comme un système « ouvert » (Chesbrough, 2006) évoluant progressivement sous l'effet d'une double logique de mise en cohérence interne et externe (Demil et Lecocq, 2010). Elle permet d'identifier des séquences de construction par l'analyse du contenu et du positionnement du BM dans le temps. L'approche *performative* (Perkmann et Spicer, 2010 ; Doganova et Eyquem-Renault, 2009) appréhende quant à elle le BM comme un *artefact* engendrant au travers de sa construction des transformations dans l'environnement. Nous considérons que l'utilisation exclusive de ces approches ne permet pas de rendre compte des relations entre les différentes logiques de construction d'un BM innovant. L'une insiste sur les logiques d'adaptation du BM soumis à l'influence de facteurs internes et externes. L'autre souligne la capacité du BM comme *artefact* à modifier son environnement. Nous proposons donc de combiner ces deux approches pour mettre en évidence l'articulation des différentes logiques de construction d'un projet de BM innovant.

A partir d'une étude de cas longitudinale, nous analysons la manière dont une *start-up*, nommée Ornikar, adapte son projet de BM au fil du temps en fonction d'enjeux de cohérence interne et externe. Nous identifions trois phases de construction du BM d'Ornikar donnant lieu à trois versions différentes de BM. La première propose d'optimiser le BM traditionnel de l'industrie des écoles de conduite en offrant des outils bureautiques dédiés. La deuxième propose un nouveau modèle « d'auto-école libre » fondé sur la digitalisation globale du service délivré par

les écoles de conduite traditionnelles. La troisième version propose un modèle de « permis libre » fondé sur la digitalisation de la formation théorique uniquement. Nous identifions également trois principales transformations de l'industrie des écoles de conduite induites par l'adaptation progressive du projet de BM d'Ornikar. Nous observons d'abord une digitalisation de l'industrie liée à l'émergence de concurrents développant le modèle « d'auto-école libre », et à l'apparition d'investisseurs spécialisés dans l'industrie du digital. Nous observons également une médiatisation de l'industrie des écoles de conduite liée aux diverses réactions que suscite le potentiel disruptif du projet de BM d'Ornikar. Nous observons enfin une politisation accrue de l'industrie qui s'exprime au travers d'actions entreprises par les concurrents pour promouvoir leur légitimité à exercer leurs activités. Ces transformations rétroagissent sur les caractéristiques du projet de BM d'Ornikar via un processus d'adaptation.

Sur la base de nos résultats empiriques, nous mettons en évidence l'articulation des logiques à l'œuvre dans la construction d'un BM innovant. Nous identifions deux principales relations entre la logique *adaptive* et la logique *performative*. Premièrement, nous observons que le caractère innovant de la proposition de valeur renforce la performativité du BM sous trois conditions : le différentiel de valeur entre le projet de BM et la logique dominante doit être important ; le projet de BM doit avoir un potentiel disruptif ; et le projet de BM doit supposer un changement de culture au sein de l'industrie. Deuxièmement, observons que la performativité du BM modifie son système de ressources et de compétences selon trois modalités : renforcement ; changement de statut ; et changement de finalité de certaines ressources et compétences. D'un point de vue managérial, nous présentons les enjeux et les moyens de sensibiliser les entrepreneurs à la performativité d'un projet de BM innovant. D'un point de vue managérial, nous proposons les enjeux et les moyens de sensibiliser les entrepreneurs à la performativité du BM.

Dans une première partie, nous étudions la littérature sur la construction d'un BM innovant. Cette revue de littérature débouche sur une problématique et sur la proposition d'un cadre d'analyse. Nous présentons dans une deuxième partie le design de recherche retenu et justifions les choix relatifs à la collecte et à l'analyse des données. La troisième partie est consacrée à la présentation détaillée des résultats, que nous discutons dans une quatrième partie pour proposer nos contributions théoriques et managériales.

1. CONSTRUCTION D'UN BUSINESS MODEL INNOVANT

La littérature aborde la question de la construction d'un BM innovant à travers deux approches qui sont utilisées de manière exclusive : l'approche *adaptive* et l'approche *performative*. Nous présentons une analyse des apports et des limites de ces approches pour éclairer les différentes logiques de construction d'un BM. Cette analyse débouche sur la proposition d'un cadre d'analyse intégrateur.

1.1 ADAPTATION DU BUSINESS MODEL INNOVANT

L'approche *adaptive* fonde son analyse de la construction d'un BM innovant sur l'adaptation des composantes du BM. Le BM est appréhendé comme un « système ouvert » (Chesbrough, 2006) évoluant sous l'effet d'une double logique de mise en cohérence interne et externe (Demil et Lecocq, 2010). Considéré comme un système en « *déséquilibre permanent* », le BM est soumis à une dynamique de changement continu, impliquant des boucles de rétroaction entre ses variables et les effets qu'elles produisent en interne. Des séquences de changement peuvent être identifiées par l'observation d'une succession de configurations stabilisées des composantes du BM : « *en permanence dans un état de déséquilibre transitoire, certaines composantes [du BM] peuvent être 'fixées' par des décisions managériales.* » (Ibid, 2010, p.240).

La construction d'un BM innovant s'explique par un processus d'adaptation à travers des *changements délibérés* et des *changements émergents* (Ibid, 2010). Les *changements délibérés* relèvent des décisions des entrepreneurs et impliquent d'actionner des leviers managériaux permettant de modifier les composantes du BM (Garreau et al., 2015). Les entrepreneurs cherchent à affiner leur projet *chemin faisant*, en fonction de l'acquisition progressive de ressources et de compétences, de l'intégration potentielle de nouveaux partenaires, et du renouvellement des conditions de l'environnement. Ces derniers ré-agencent les éléments de leur BM de manière incrémentale, par un processus « d'essais-erreurs » (Sosna et al., 2010) ou par des expérimentations (Chesbrough, 2010 ; McGrath, 2010), afin d'optimiser l'exploitation de leurs capacités stratégiques. Ces réagencements sont utiles à la redéfinition des contributions des ressources permettant d'entrevoir de nouvelles potentialités (Demil et Lecocq, 2010) mais également d'affiner le positionnement du BM (Amit et Zott, 2001 ; Teece, 2010). Les

entrepreneurs peuvent adapter les composantes de leur BM en fonction d'un positionnement souhaité pour proposer des logiques de création et/ou de captation de valeur originales pouvant se distinguer de la *logique dominante* de l'industrie (Sabatier et al., 2012 ; Prahalad et Bettis, 1986). Dans une perspective cognitive (Martins et al., 2015), le BM peut aussi être vu comme un *artefact* guidant la réflexion des entrepreneurs (Martins et al., 2015 ; Warnier et al., 2012) pour renforcer la cohérence de leur BM.

Les *changements émergents* quant à eux échappent globalement au contrôle des entrepreneurs. Ces changements peuvent relever de la dynamique interne du BM (Demil et Lecocq, 2010) à travers l'émergence de *boucles vertueuses* de création de valeur (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). Ces évolutions peuvent également relever d'effets non anticipés des décisions volontaires. Par exemple, un BM innovant peut entrer en conflit avec la *logique dominante* de l'industrie (Charitou et Markides, 2003) et susciter diverses réactions des acteurs établis s'inscrivant dans des logiques de résistance ou d'imitation (Osiyevskyy et Dewald, 2015). Ces évolutions peuvent enfin relever des pressions exercées par l'environnement, celles-ci étant considérées comme d'importants leviers de changement pour la jeune entreprise (McArthur et Nystrom, 1991).

Si l'approche *adaptive* permet de comprendre la manière dont une entreprise construit proactivement son BM en fonction d'enjeux internes et externes, elle ne permet pas d'appréhender les effets produits par la construction du BM innovant sur l'environnement dans lequel il s'insère. En effet, un BM innovant suppose la redéfinition partielle des relations avec les parties prenantes (Zott et Amit, 2007) et *a fortiori* du *contexte de la valeur* (Sabatier et al., 2012). De plus, le BM peut être considéré comme un *artefact* que l'entrepreneur mobilise de manière plus ou moins consciente pour transformer son environnement (Perkmann et Spicer, 2010), et créer des conditions favorables au développement de son projet (Schieb-Bienfait et al., 2014 ; Doganova et Eyquem-Renault, 2009). Ceci nous invite à considérer la fonction performative du projet de BM pour mieux comprendre l'articulation des différentes logiques de construction d'un BM innovant.

1.2 PERFORMATIVITE DU BUSINESS MODEL INNOVANT

S'appuyant sur les travaux d'Austin (1962) et de Callon (2007), Perkmann et Spicer (2010) voient le BM comme une représentation *performative*. Ils définissent le BM comme « *une représentation en ce qu'il constitue un texte qui re-décrit et re-construit la réalité, qu'elle soit tangible ou imaginée, de manière toujours partielle, intéressée et avec l'intention de convaincre.* » (Ibid, p.10). Le BM peut être vu comme un *dispositif narratif* (Doganova et Eyquem-Renault, 2009), comme une *identité* ou un *type* (Zuckerman, 1999), ou bien comme une *histoire* (Magretta, 2002) comportant une fonction de transformation du monde.

Ces *artefacts* peuvent s'adresser à des destinataires pour accroître la légitimité et/ou la crédibilité d'un projet entrepreneurial. Il produit des *effets matériels* (Perkmann et Spicer, 2010) comme l'enrôlement de parties prenantes (Schieb-Bienfait et al., 2014 ; Doganova et Eyquem-Renault, 2009). Dans cette perspective, Schieb-Bienfait et al. (2014) expliquent la manière dont cet *artefact intermédiaire* participe au processus de construction du BM par l'enrôlement de nouvelles parties prenantes dans le cadre d'un projet. L'identité véhiculée par le *type* de BM proposé (Zuckerman, 2009) peut faciliter ou freiner cet enrôlement. Il existe en effet différents *types* de BM, tels que les BM digitaux (Muzellec et al., 2015) ou les *social BM* (Yunus et al., 2010), renvoyant respectivement à des pratiques, à des expertises et à des cultures spécifiques, pouvant être déployées dans des industries différentes. Cette identification peut infléchir le processus de construction du BM et influencer le comportement des acteurs établis au sein de l'industrie visée. Le BM peut susciter l'adhésion de ses parties prenantes, et par là-même, modifier le contenu et la structuration de son système de ressources et de compétences. Les acteurs établis peuvent au contraire pénaliser une organisation si celle-ci ne se conforme pas à ce qu'ils considèrent comme les manifestations valides d'un type donné (Zuckerman, 1999). Un BM innovant qui vient rompre avec la *logique dominante* en introduisant « *de nouvelles pratiques concurrentielles qui sont à la fois différentes et en conflit avec les [BM] établis dans le secteur.* » (Charitou et Markides, 2003) peut faire l'objet de réactions défensives de la part des acteurs établis (Osiyevskyy et Dewald, 2015).

Par ailleurs, Zott et Amit (2007) considèrent le design du BM comme une modalité d'exploitation d'opportunités d'affaires, mais également comme « *un élément constitutif du processus de*

développement des opportunités. » (p.184). Pour les auteurs, l'*entrepreneur-as-designer* peut co-créer des opportunités en construisant des passerelles inédites entre les nouvelles technologies et les marchés existants. De surcroît, l'innovation de BM suppose l'émergence de nouvelles parties prenantes et une redéfinition de leurs relations (Zott et Amit, 2007). Si le BM en phase de conception n'induit pas nécessairement le déploiement de l'ensemble de ces nouvelles logiques, nous considérons qu'il peut transformer son environnement par sa fonction performative.

L'approche *performative* de la construction du BM permet de prendre en compte les transformations de l'environnement induites par la construction du projet de BM innovant. Ces transformations peuvent influencer la légitimité et la crédibilité du projet de BM au travers des réactions des acteurs établis. Ces réactions sont ainsi susceptibles de faire émerger de nouvelles ressources et compétences au sein du BM, de faire évoluer leur rôle ou leur statut, ou bien de modifier son positionnement. De plus, les réactions des acteurs établis elles-mêmes constituent de nouveaux facteurs de changement de l'environnement concurrentiel. Cependant, utilisée de façon exclusive, cette approche ne permet pas de prendre en compte les logiques de mise en cohérence interne et externe du BM innovant qu'impliquent ces transformations de l'environnement. Notre analyse de la littérature vient donc souligner l'intérêt de combiner l'approche *adaptative* et l'approche *performative* pour mieux comprendre l'articulation des différentes logiques de construction d'un projet de BM innovant. Ainsi, nous proposons une approche intégrative du processus de construction d'un projet de BM innovant pour répondre à la problématique suivante : « Comment s'articulent les différentes logiques de construction d'un BM innovant ? ».

1.3 PROPOSITION D'UNE APPROCHE INTEGRATIVE

Nous proposons d'étudier le processus de construction d'un BM innovant en utilisant un cadre d'analyse intégrateur conciliant l'approche *adaptative* et l'approche *performative*. Ceci nous invite à nous appuyer sur une double conception du BM. Le BM est à la fois une *réalité en construction* et un *artefact représentant une réalité souhaitée*. La complémentarité de ces approches permet d'acquérir une compréhension plus fine de la construction d'un projet de BM innovant. Le Tableau 1 page 8 présente le cadre d'analyse que nous mobilisons pour notre recherche.

Tableau 1. Cadre d'analyse de la construction d'un BM innovant

APPROCHE ADAPTATIVE	APPROCHE PERFORMATIVE
LE BM COMME REALITE EN CONSTRUCTION	LE BM COMME ARTEFACT
MISE EN COHERENCE INTERNE	TRANSFORMATION DE LA LOGIQUE DOMINANTE
<ul style="list-style-type: none"> - Changements délibérés - Changements émergents 	<ul style="list-style-type: none"> - Contexte de valeur - Logique de création de valeur - Logique de captation de valeur
MISE EN COHERENCE EXTERNE	
<ul style="list-style-type: none"> - Changements délibérés - Changements émergents 	

L'approche *adaptative* permet d'une part d'identifier des phases de construction du BM par la caractérisation des composantes du BM dans le temps. Pour ce faire, nous nous appuyons sur le modèle RCOV de Demil et Lecocq (2010), distinguant trois composantes clés : le système de ressources et compétences (RC), l'organisation interne et externe (O), et la proposition de valeur (V). Cette caractérisation permet de qualifier le positionnement du BM par rapport à la *logique dominante* de l'industrie (Sabatier et al., 2012). L'approche *adaptative* permet d'autre part d'étudier les logiques de mises en cohérence interne et externe du BM selon les phases préalablement identifiées (Demil et Lecocq, 2010). L'identification des logiques de mise en cohérence interne repose sur l'étude des relations entre les composantes RCOV. L'identification des logiques de mise en cohérence externe se fonde sur l'étude de l'influence de l'environnement sur les composantes RCOV. Cette analyse nous permet de comprendre les logiques de construction au sein de chacune des phases, et d'identifier les facteurs internes et/ou externes motivant le passage d'une phase à une autre.

L'analyse *performative* permet d'identifier les transformations de l'environnement induites par la construction du projet de BM (Perkmann et Spicer, 2010). Ces transformations ne sont pas neutres du point de vue de l'analyse *adaptative* dans la mesure où elles rétroagissent sur la construction du BM dans une logique de mise en cohérence externe. L'identification des transformations repose sur l'analyse de l'évolution des composantes de la *logique dominante* (Sabatier et al., 2012) induites par la construction du BM innovant. Ces transformations peuvent concerner le *contexte de la valeur*, c'est-à-dire l'ensemble des caractéristiques de l'industrie

pouvant influencer la performance des entreprises qui la composent, et les *logiques de création et/ou de captation de valeur*, c'est-à-dire l'ensemble cohérent de caractéristiques des principaux types de BM qui composent l'industrie.

2. METHODOLOGIE

2.1 UNE ETUDE DE CAS LONGITUDINALE

Notre recherche se fonde sur une étude de cas longitudinale au design enchâssé (Musca, 2006 ; Yin, 2014). L'objectif de notre recherche n'est pas tant de généraliser nos résultats que de mettre en évidence des phénomènes complexes (Yin, 2014). L'étude de cas unique constitue un moyen de tester des théories (Demil et Lecocq, 2010 ; Perkmann et Spicer, 2010) et éventuellement d'étendre leur portée théorique. L'approche longitudinale se révèle pertinente pour étudier la logique de construction d'un BM inséré dans son contexte dans le temps (Musca, 2006). Le phénomène étudié est encadré dans une temporalité (Pettigrew, 1990) sur laquelle nous cherchons à développer une compréhension à la fois de contenu – spécifique à chaque période – et processuelle pour saisir les logiques de construction (Yin, 2014). Dans ce cadre, nous avons mené une étude approfondie du développement d'une *start-up* nommée Ornikar, cherchant à développer un BM innovant au sein d'une industrie règlementée : les écoles de conduites. Cette étude se déroule sur une période d'environ 6 ans, de 2009 à 2015. Nous avons opté pour un design enchâssé (Musca, 2006) : notre cadre théorique implique de comprendre l'évolution du projet de BM d'Ornikar inséré dans son contexte industriel.

2.2 COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Pour asseoir la validité de notre design de recherche, il est essentiel de bénéficier d'un accès privilégié au réel. Comme le précise Charreire Petit (2003) : « *la présence longue du chercheur sur le terrain est un élément clé du dispositif d'une recherche empirique longitudinale en temps réel* » (citée par Musca, 2006, p.163). Depuis 2009, l'un des auteurs a pu observer, en qualité de « *coach* » au sein d'un incubateur académique, la trajectoire des co-fondateurs d'Ornikar. Depuis le lancement du projet Ornikar en avril 2013, l'auteur organise dans une logique d'observation participante des rencontres régulières : rendez-vous informels (en moyenne une fois par mois) et

bilans d'étape (en moyenne une fois par trimestre). Ces rencontres font systématiquement l'objet d'enregistrements et/ou de prises de notes.

Une collecte de données primaires a également été réalisée sous la forme d'entretiens semi-directifs centrés sur le BM d'Ornikar. Ces entretiens ont été menés auprès des deux co-fondateurs sur la base du modèle RCOV (Demil et Lecocq, 2010). Ces données ont été triangulées à l'aide de trois *business plans* structurés au fil du temps. L'ensemble de ces données a été complété par une revue de presse sur Ornikar sur la période 2013-2015. Ces données ont été mobilisées pour identifier les phases de l'évolution d'Ornikar. Enfin, nous avons réalisé une revue de presse sur la période 2010-2014 et de documents de références sur l'industrie des écoles de conduite en France, notamment un rapport de l'Inspection Générale des Finance (IGF) de mars 2013¹ permettant de comprendre les logiques de création et de captation de valeur au sein de l'industrie. Ce corpus nous permet d'identifier les transformations externes induites par la construction du BM d'Ornikar et d'appréhender sa performativité (Perkmann et Spicer, 2010). Le Tableau 2 ci-dessous recense cette collecte de données.

Tableau 2. Synthèse des données collectées sur la période 2009-2015

Périodes de collecte / unités d'analyse	2009 à 2013	2013 à 2015
BM d'Ornikar	Observation participante Prises de note	Observation participante 37 entretiens semi-directifs (durée totale approx. 30h) Documents internes (business plan, documents préparatoires et vidéos de <i>pitching</i> de BM, etc.) Revue de presse (103 articles, période 2010-2015)
Industrie des écoles de conduite	Rapport de l'Inspection Générale des finances (2013)	Entretiens semi-directifs (cf. ci-dessus) Revue de presse (cf. ci-dessus)

Notre analyse de données se décline en deux étapes. Dans le cadre de l'approche *adaptive* (Demil et Lecocq, 2010), nous réalisons d'abord un codage thématique (Saldaña, 2012) pour identifier différentes phases de construction du BM par la caractérisation des composantes du BM dans le temps². Pour ce faire, nous nous appuyons sur le modèle RCOV de Demil et Lecocq

¹ Rapport de l'IGF N°2012 M057 03 en date de mars 2013 sur « Les Professions Réglementées ».

² Nous avons réalisé un codage signalétique pour situer la caractérisation des éléments du BM dans le temps.

(2010). Ce codage thématique nous permet également d'identifier le positionnement du BM étudié en le comparant à la *logique dominante* de l'industrie (Sabatier et *al.*, 2012). Nous effectuons ensuite un codage axial pour croiser les éléments des différentes versions de BM préalablement identifiées et faire ressortir les logiques de mise en cohérence interne. Nous croisons également les éléments du BM avec ceux de la *logique dominante* (Sabatier et *al.*, 2012) pour faire ressortir les logiques de mises en cohérence externe selon les phases de construction. Dans le cadre de l'approche *performative* (Perkmann et Spicer, 2010), nous réalisons un nouveau codage axial pour identifier les transformations de l'environnement induites par la construction du BM étudié. Les requêtes effectuées consistent d'abord à comparer les caractéristiques de la *logique dominante* selon les phases de construction du BM d'Ornikar et, ensuite à identifier les évolutions induites par le projet de BM. La confrontation des analyses de l'auteur immergé sur le terrain avec celles des deux autres auteurs a permis le déploiement d'une approche *insider/outsider* favorisant l'émergence et la vérification des interprétations (Gioia et *al.*, 2010 ; Langlely et Abdallah, 2011).

2.3 L'INDUSTRIE REGLEMENTEE DES ECOLES DE CONDUITE

Le projet de BM d'Ornikar s'est construit en référentiel à une *logique dominante* (Sabatier et *al.*, 2012) s'inscrivant dans le champ des économies réglementées : celle des écoles de conduite. L'école de conduite est la seule unité de gestion agréée et habilitée à dispenser la formation pratique nécessaire à l'obtention du permis de conduire. Cet examen est organisé autour de deux épreuves, théorique et pratique. L'organisation de ces épreuves d'examen se fait sous le contrôle et la validation d'inspecteurs assermentés par l'Etat. D'après un rapport de l'Inspection Générale des Finances (IGF) de 2013, l'école de conduite est la seule structure habilitée à recruter des moniteurs/formateurs diplômés d'Etat : « *Selon les textes, un professionnel diplômé ne peut aujourd'hui dispenser librement des leçons pratiques de conduite qu'au sein d'une école de conduite agréée. Un enseignant de conduite, même qualifié, ne peut donc pas offrir librement ses services.* » (Rapport IGF, 2013, Tome 1, p.25).

Ce rapport souligne les effets pervers liés à certaines caractéristiques du BM des écoles de conduite incitant les gérants à vendre des heures de conduite « hors forfait » : « *le modèle économique des écoles de conduite est structuré par le nombre d'heures minimum obligatoire :*

ce dernier crée une forte concurrence entre écoles pour proposer le forfait le moins cher et une recherche concomitante de rentabilité en vendant en nombre des heures, plus rentables, au-delà de 20 heures. » (Rapport IGF, opus cité, p.25). Une réduction des barrières à l'entrée du secteur pourrait être envisagée pour contrecarrer ces pratiques : « S'il est justifié que la formation pratique à la conduite soit assurée par des professionnels diplômés, aucun motif d'intérêt général ne justifie que les écoles de conduite disposent de ce monopole de fait sur la formation pratique à la conduite. (...) Le fait de réserver la formation pratique aux écoles de conduite ne contribue pas à la transparence des pratiques tarifaires. » (Rapport IGF, opus cité, p.25).

C'est dans ce contexte d'industrie réglementée que se dessine l'opportunité entrepreneuriale portée par Ornikar. Ce cas se révèle particulièrement pertinent pour observer les logiques de construction d'un BM en ce qu'elle nécessite une prise en compte des données de l'environnement pour déployer son innovation. Notre recherche propose d'analyser les logiques de construction du projet de BM d'Ornikar, qui souhaite se positionner comme un acteur innovant au sein de l'industrie réglementée des écoles de conduite.

3. CONSTRUCTION DU BUSINESS MODEL D'ORNIKAR

Nous identifions une double logique de construction du BM d'Ornikar. La *logique adaptative* consiste pour les entrepreneurs à construire la cohérence interne et externe de leur BM au fil du temps. La *logique performative* est un phénomène émergent qui se traduit par des transformations de l'environnement liées de la construction du BM. Ces deux logiques sont indissociables dans la mesure où les transformations de l'environnement rétroagissent sur la mise en cohérence du BM.

3.1 ADAPTATION DU BUSINESS MODEL D'ORNIKAR

Nous identifions trois phases de construction, soit trois versions différentes du BM d'Ornikar. Chaque version se caractérise par une stabilisation des différentes composantes du BM et correspond à un positionnement particulier de l'entreprise vis-à-vis du BM dominant des gérants d'écoles de conduite. La première version propose d'optimiser le BM dominant de l'industrie des écoles de conduite en offrant des outils bureautiques dédiés. La deuxième propose un nouveau modèle « d'auto-école libre » fondé sur la digitalisation globale du service délivré par les écoles

de conduite traditionnelles. La troisième version propose un modèle de « permis libre » fondé sur la digitalisation de la formation théorique uniquement. Nous présentons les trois versions du BM d'Ornikar en précisant dans un premier temps la logique de mise en cohérence externe et dans un second temps la logique de mise en cohérence interne.

3.1.1 Proposer des outils bureautiques aux écoles de conduite

En 2005, le projet initial d'Ornikar³ consiste à apporter des solutions bureautiques pour optimiser le BM dominant des écoles de conduite. Le co-fondateur d'Ornikar, Alexandre Chartier, constate un certain « archaïsme » dans le fonctionnement de ces écoles et une sous-performance généralisée au secteur nuisant à la qualité de la proposition de valeur. C'est ainsi qu'il réfléchit à l'opportunité de concevoir des outils bureautiques permettant de rationaliser l'activité des gérants d'écoles de conduite : « *Il n'y avait pas d'outils informatiques ni d'internet. Il faudrait juste un outil bureautique pour être un peu plus efficace, en particulier pour gérer son planning et ses réservations.* » (A. Chartier, co-fondateur, 2014). Cela constitue un apport de ressources et de compétences périphériques susceptible d'améliorer l'efficacité organisationnelle des écoles de conduite. Cet apport répond à une ambition de l'entrepreneur d'améliorer la qualité de la proposition de valeur des écoles de conduite sans pour autant la renouveler : « *Passer son permis en France : c'est très long, l'expérience n'est pas terrible, il y a un manque de transparence dans les inscriptions et le passage des examens. Personne n'est content et pourtant c'est l'examen le plus passé en France avec 1.300.000 candidats chaque année.* » (A. Chartier, co-fondateur, 2014). Ornikar se positionne ainsi comme un fournisseur et entend bien se servir de cette première offre comme un « cheval de Troie » pour devenir un acteur incontournable de l'industrie : « *d'abord on équipe les auto-écoles avec un outil commun, et une fois qu'ils sont équipés, on va pouvoir créer un réseau entre toutes ces auto-écoles et donc créer une offre de réseau ; se positionner en tant que 'auto-école mère' : chapoter, en fait lier tous ces logiciels et avoir une offre commune pour toutes.* » (A. Chartier, co-fondateur, 2014)

La création de compétences de programmation et de développement répond à un enjeu de cohérence interne du BM dont la proposition de valeur consiste à fournir des solutions

³ A ce stade, le projet n'a pas donné lieu à la création d'une société, ni à une dénomination sociale. Pour faciliter la lecture, nous décidons de mentionner le nom « Ornikar » pour décrire cette version du projet de BM.

bureautiques aux acteurs établis. Certaines compétences cœur du BM d'Ornikar ont été acquises par l'entrepreneur dans le cadre d'un précédent projet entrepreneurial. Alexandre a développé des compétences de programmation et de développement en créant MeetCook, « *l'une des premières plateforme d'organisation chez soi de repas entre amis.* » (A. Chartier, co-fondateur, 2014). En s'auto-formant pour développer la plateforme, le projet de MeetCook lui a permis de construire des compétences nécessaires à la création d'Ornikar. Malgré la sortie d'une version bêta de la plateforme MeetCook, l'entrepreneur décide d'abandonner ce projet faute de moyens suffisants face à l'émergence de concurrents bénéficiant des fonds nécessaires à leur développement commercial. C'est dans ce contexte qu'il décide de se concentrer sur le projet Ornikar, pour lequel il prend conscience du besoin de s'associer à une personne de confiance. Il fait ainsi appel à un ami d'enfance, Benjamin Gagnault, pour s'associer.

3.1.2 Devenir une « auto-école libre »

A partir de septembre 2013, le projet d'Ornikar ne consiste plus simplement à optimiser le BM dominant. A la Préfecture de Paris, les associés découvrent qu'il est « *possible de passer son permis en candidat libre sans passer par une auto-école.* » (A. Chartier, co-fondateur, 2014). C'est ainsi qu'ils décident de proposer la première « *auto-école libre* ». Il s'agit d'une plateforme commerciale donnant accès à une formation théorique en ligne et mettant en relation des candidats au permis de conduire et des moniteurs indépendants pour l'organisation de la formation pratique. Les candidats ont accès à une base de données nationale de formateurs diplômés et évalués par les utilisateurs. L'entreprise quant à elle monétise la mise en relation en percevant une commission sur les heures de conduite ainsi qu'une souscription donnant accès à la formation théorique. La valeur est largement redistribuée aux moniteurs qui captent une partie de la marge qui était classiquement prélevées par les gérants. De plus, la marge est créée sur des volumes à l'échelle nationale et non plus locale. Cette plateforme permet à Ornikar de se distinguer des acteurs historiques, en offrant davantage de praticité et de mobilité dans l'expérience d'apprentissage, en réduisant le prix de 40%, et en garantissant le standard de qualité de l'enseignement. Ce BM est particulièrement innovant dans la mesure où il renouvelle le *contexte de la valeur*, ainsi que les *logiques de création* et de *captation de valeur*. Nous passons d'un BM captif à une plateforme digitale permettant d'intensifier la concurrence et rendant

obsolète le rôle d'unité de gestion des gérants d'auto-école. Les candidats peuvent choisir leurs moniteurs en fonction de l'endroit où ils se trouvent à un moment donné. Les moniteurs peuvent réduire leur dépendance vis-à-vis des gérants d'auto-écoles en se référant sur la plateforme. Théoriquement, Ornikar bénéficie d'une rentabilité largement supérieure à celle du marché tout en augmentant la valeur pour le client. Cependant, son déploiement reste soumis à l'obtention d'un agrément autorisant l'exercice de l'activité d'école de conduite.

Plusieurs besoins apparaissent en termes de ressources et compétences pour assurer le déploiement de cette deuxième version du BM. Les associés créent une société et déposent le nom « Ornikar ». Cette dénomination sociale constitue la marque de l'entreprise et répond à une volonté de souligner deux éléments clés de leur proposition de valeur : l'enseignement de la conduite et « *être partout et nulle part* ». « Ornikar » est un jeu de mots qui renvoie à un moyen mnémotechnique – « Mais où est donc Ornica ? » – enseigné dans les écoles françaises pour mémoriser les conjonctions de coordination « mais », « où », « et », « donc », « or », « ni » et « car ». « Ornikar » renvoie également au nom commun « voiture », avec la présence du phonème de sa traduction anglaise : « *car* ». Les associés participent également à plusieurs concours pour obtenir les financements nécessaires à la mise en œuvre de leur projet. C'est ainsi qu'ils présentent leur BM au *Concours des 101 projets* organisé par trois grands entrepreneurs du web français. Ils obtiennent la première place des *101 projets* qui s'accompagne d'une levée de fonds de 25.000 euros en obligations convertibles. Parallèlement, un troisième associé intègre Ornikar : l'un des *coaches* des co-fondateurs du réseau de mentors MoovJee. Au-delà de son rôle de conseil, il apporte des locaux en échange d'un pourcent du capital. L'arrivée d'un quatrième associé donne lieu à la création d'un *Advisory Board*, où l'ensemble des partenaires se réunissent de façon hebdomadaire pour piloter le projet : stratégie de prix, développement des partenariats avec les moniteurs, construction de la réputation auprès du grand public, etc. Alexandre concentre ses efforts sur le développement de la plateforme et la construction des *deux faces du marché* par le biais de pré-inscriptions des candidats et des moniteurs. Face à la nécessité d'obtenir un agrément pour exercer en tant qu'école de conduite, les associés déposent un premier dossier auprès de la Préfecture de Paris en janvier 2014. Un second est déposé en mars 2014 à la suite d'un premier rejet pour « *incomplétude* ».

3.1.3 Proposer le « permis libre »

En avril 2014, Ornikar reçoit une assignation en justice émanant des six organisations professionnelles d'auto-école au motif « *d'exercice illégal d'une profession réglementée* ». En juillet 2014, l'entreprise gagne son procès en plaidant simplement l'absence d'activités : « *sans activité d'auto-école, pas de trouble manifestement illicite.* ». Entre avril et septembre 2014, les relations avec les principales formations syndicales de l'industrie se détériorent. Alors qu'Ornikar ne parvient pas à obtenir son agrément, des concurrents apparaissent avec un BM similaire, notamment auto-ecole.net, go-permis.com, lepermislibre.fr et permigo.com. Dans ce contexte, Ornikar décide de ne plus concurrencer frontalement le BM dominant des écoles de conduite et de s'appuyer sur ses compétences cœur pour proposer « *le permis libre* ». En collaboration avec des développeurs nouvellement recrutés et des moniteurs indépendants, ils créent une première version d'un « *code de la route en ligne* » composé de 1200 questions et se distinguant des CD-ROM existant sur le marché. Des moniteurs sont à la disposition des candidats pour répondre à leurs questions en ligne : « *Les nouvelles technologies et notre compétence digitale nous permettent aujourd'hui de proposer des formations de qualité alors-même qu'il ne s'agit pas de notre métier de base à l'origine. Il est en effet peut-être plus facile de faire de la formation quand on vient du digital que l'inverse, et d'autant plus lorsqu'il n'y a pas eu un vrai accompagnement.* » (A. Chartier, co-fondateur, 2014). Dans ce cadre, Ornikar vend aux acteurs établis l'accès au service de formation en ligne, ce qui permet aux écoles de conduite d'enrichir leur propre proposition de valeur. Faute d'agrément, Ornikar envisage également de confier aux auto-écoles existantes les heures de conduites planifiées sur son site et de monétiser la mise en relation avec les candidats.

Les associés prennent conscience de l'importance de capitaliser sur leur marque et sur leur notoriété grandissante. Les réactions des acteurs établis ont permis de renforcer la crédibilité du projet de BM d'Ornikar. Ils décident ainsi de poursuivre leur prospection de fonds pour obtenir les ressources financières nécessaires au développement de l'entreprise. Ils contactent près d'une vingtaine de fonds d'investissement et intègrent en septembre 2014 trois nouveaux investisseurs⁴

⁴ Deux fonds d'investissement et un des fondateurs de Lafourchette.com à titre privé rejoignent les trois parrains fondateurs du *Concours des 101 Projets*.

pour un financement total d'un million d'euros. Grâce aux différentes levées de fonds et aux prix gagnés sur le projet de « *l'auto-école libre* », les associés poursuivent le financement des actifs corporels nécessaires à l'obtention de l'agrément. Pour remplir l'ensemble des conditions, ils réalisent l'acquisition d'un local d'une surface légale de 65m² équipée d'une salle de code ainsi que d'un véhicule double-commande. Ils poursuivent le développement de la plateforme et obtiennent l'engagement d'un réseau de partenaires de plus de 200 moniteurs diplômés indépendants. Ils développent de manière concomitante leur base de prospects comptant plus de 4000 candidats potentiels. Ce développement s'appuie sur des opérations de *lobbying* dans les médias et sur le lancement d'une pétition en ligne atteignant plus de 10000 signatures en janvier 2015 et proposant un lien internet vers le site commercial d'Ornikar. La troisième version du BM se caractérise également par une structuration de l'entreprise et la mise en place de mécanismes de gouvernance. Au cours de cette phase a lieu la constitution d'un Conseil d'Administration, qui vient se substituer à l'*Advisory Board*, ainsi que la signature du « Pacte des associés » venant sceller l'existence d'une entité managériale : « *Une entreprise avec un nouveau mode de management permis par l'acquisition de nouvelles ressources et compétences.* » (A. Chartier, co-fondateur, 2014). Les rôles respectifs des deux co-fondateurs se précisent : Alexandre s'établit à Nantes pour diriger « *Le Laboratoire* » et le « *Centre de R&D* » au sein de la Cantine Numérique, et Benjamin prend la responsabilité de l'exploitation et de la communication à Paris. En janvier 2015, Ornikar est composée d'une équipe de onze personnes.

En synthèse, le processus de construction du BM s'explique par une double logique de mise en cohérence externe et interne. La découverte *chemin faisant* de nouvelles contraintes et opportunités au sein de l'environnement incite les entrepreneurs à modifier leur BM dans une logique de cohérence externe. Les entrepreneurs ré-agencent également le système de ressources et de compétences et intègrent les apports de nouvelles parties prenantes dans une logique de cohérence interne.

3.2 TRANSFORMATIONS AU SEIN DE L'INDUSTRIE

Nous identifions trois principales transformations de l'industrie réglementée des écoles de conduite induites par l'adaptation progressive du projet de BM d'Ornikar. Nous observons d'abord une digitalisation de l'industrie liée à l'émergence de concurrents développant le modèle

« d'auto-école libre », ainsi qu'à l'apparition d'investisseurs spécialisés dans l'industrie du digital. Nous observons également une médiatisation inhabituelle de l'industrie des écoles de conduite liée aux diverses réactions que suscite le caractère particulièrement innovant du projet de BM d'Ornikar. Nous observons enfin une politisation accrue de l'industrie qui s'exprime au travers d'actions entreprises par les concurrents pour promouvoir leur légitimité à exercer leurs activités. Ces transformations rétroagissent sur les caractéristiques du projet de BM d'Ornikar à travers un processus d'adaptation.

3.2.1 Logique de digitalisation

Nous constatons une logique de digitalisation des activités au sein de l'industrie avec l'intégration croissante des technologies de l'internet. Quatre auto-écoles en ligne ont été créées imitant la deuxième version du BM d'Ornikar : auto-école.net, go-permis.com, permigo.com et lepermislibre.fr. La proposition de valeur d'auto-école.net est assimilable à celle d'Ornikar : réservation de cours de conduite en ligne, plateforme *e-learning* pour la formation théorique, et tarif compétitif de 675 euros. Cette digitalisation implique l'acquisition d'une double compétence distinctive au sein du secteur, à savoir le développement technique et commercial des plateformes web ainsi que l'animation d'une communauté d'intérêts. Elle suppose aussi une redéfinition partielle des relations avec les parties prenantes du secteur. L'auto-école classique, comme unité de gestion physique, est remplacée par une plateforme mettant en relation des moniteurs et des candidats au permis de conduire. Les moniteurs ont la possibilité d'exercer en toute indépendance mais sont soumis aux évaluations des clients qui peuvent influencer leur volume d'activité. Les candidats peuvent sélectionner et changer leurs enseignants en fonction de l'évolution de leurs besoins. Le *e-learning* réduit également la dépendance des concurrents vis-à-vis de l'éditeur historique du code de la route.

La digitalisation de l'industrie s'explique aussi par l'apparition des investisseurs du web dans les phases 2 et 3 de la construction du BM d'Ornikar. La participation des entrepreneurs à des concours de *pitchs* a permis à ces investisseurs d'identifier des opportunités d'affaires crédibles au sein de l'industrie. Les « *trois géants du web français* » – Xavier Niel, Marc Simoncini et Jacques-Antoine Granjon – respectivement fondateurs de *Free*, *Meetic* et *vente-privée.com*, ont ainsi décidé d'investir dans Ornikar lors de la phase 2. C'est également le cas de Bertrand

Jelensperger, fondateur de *lafourchette.com*, lors de la phase 3. Ces relations inédites permettent d'insuffler une « culture digitale » au sein d'une industrie historiquement caractérisée par son ancrage territorial. Ces investisseurs apportent, par leurs schémas cognitifs, leurs expertises et leurs réseaux, de nouvelles ressources et compétences, ainsi que de nouvelles idées de propositions de valeur. Par exemple, Bertrand Jelensperger inspirera la troisième version du BM d'Ornikar avant-même d'avoir investi dans l'entreprise.

3.2.2 Logique de médiatisation

Nous observons une logique de médiatisation de l'industrie des écoles de conduite avec la multiplication des documents d'information et de communication au sein des médias écrits, télévisuels et digitaux, en France et à l'international. L'invention du concept « d'auto-école libre » et les difficultés juridiques rencontrées par Ornikar font l'objet d'une importante couverture médiatique. Une recherche par mot clé du terme « ornikar » dans Factiva sur l'année 2014 permet d'identifier 103 articles de presse, hors-doublons. La Figure 1 (ci-dessous) récence l'ensemble des sources ayant mentionné « ornikar » à trois reprises au minimum. Cette figure montre l'impact du projet d'Ornikar mais aussi l'existence d'un véritable traitement médiatique.

Figure 1. Résultat de recherche du mot clé « ornikar » dans Factiva sur l'année 2014



Cette médiatisation dépasse le projet d'Ornikar du fait de son potentiel disruptif. Certains médias internationaux annoncent une « révolution » au sein du secteur :

- « *A Driving School in France Hits a Wall of Regulations* » (New York Times, 23 octobre 2014) ;
- « *Ornikar represents the web economy's first shot at disrupting the established modus operandi.* » (BBC News, 27 septembre 2014).

Les articles évoquent les implications sectorielles du déploiement du concept « d'auto-école libre ». Une tribune est ainsi offerte aux parties prenantes : organisations professionnelles de l'industrie (voir la section suivante), investisseurs du web ou encore concurrents de « l'auto-école en ligne ». Par exemple, le site auto-ecole.net propose des liens renvoyant vers des articles de presse dans une rubrique intitulée « *On parle de nous / À la radio, dans les journaux, les magazines...* »⁵.

Nous observons un autre phénomène de médiatisation de l'industrie au sein des réseaux entrepreneuriaux. La participation des associés d'Ornikar à plus d'une dizaine de concours de *pitchs* a permis de développer la visibilité du secteur auprès de nouveaux réseaux d'investisseurs. La contribution des « *trois géants du web français* » n'a fait que renforcer cette visibilité, et a permis l'extension du réseau entrepreneurial au niveau du secteur. Cette médiatisation implique l'acquisition d'une double compétence distinctive au sein de l'industrie : en relations publiques ainsi qu'en développement d'image de marque.

3.2.3 Logique de légitimation

Au-delà des strictes contraintes juridiques du secteur, nous observons qu'émerge une logique de légitimation des activités des « auto-écoles libres ». Depuis l'émergence des écoles de conduite en ligne, la question de la légitimité des concurrents auprès des parties prenantes apparaît comme un élément déterminant pour exercer au sein du secteur. Malgré la mise aux normes de l'entreprise, l'obtention d'une décision juridique favorable, et les différents soutiens politiques (cf. revue de presse), Ornikar ne parvient pas à accéder au droit d'exercer son activité,

⁵ <http://www.auto-ecole.net/auto>

contrairement à certains de leurs concurrents directs (auto-ecole.net, go-permis.com, lepermislibre.fr et permigo.com). Les organisations professionnelles se sont emparées de l'engouement médiatique généré par Ornikar pour défendre la position concurrentielle des acteurs établis. Elles mènent des opérations de *lobbying*⁶ à travers un procès infondé : l'entreprise est attaquée pour « exercice illégal de l'enseignement de la conduite » alors que celle-ci ne peut exercer faute d'agrément. Ce procès, finalement gagné par Ornikar au Tribunal de Commerce de Paris, soulève la question de la légitimité des entrepreneurs à exercer en tant que nouveaux entrants. La visibilité offerte à Ornikar à travers la couverture médiatique de la victoire du procès en juillet 2014 lui permet d'adapter sa communication et d'entreprendre des opérations de *lobbying* notamment au travers d'une pétition ayant obtenu plus de 10.000 signatures.

Le profil et la communication des concurrents directs témoignent de ces enjeux de légitimité. A ce titre, les cofondateurs d'auto-école.net combinent deux atouts. Le premier est un acteur historique, titulaire du BAFM (diplôme de formateur de moniteur) et dirigeant du CERP, établissement qui forme depuis plus de 40 ans des moniteurs et des gérants d'auto-écoles. Le second est à la fois juriste, répondant à la nécessité de maîtriser les enjeux juridiques de ce secteur réglementé, et expert en pédagogie à distance. Il fût chargé d'enseignement en droit de l'Université de la Sorbonne ainsi que cofondateur et directeur du CFJ, établissement privé d'enseignement supérieur spécialisé dans les formations *e-learning*. Ces informations apparaissent sur la page du site commercial qui détaille la proposition de valeur de l'entreprise⁷. Par ailleurs, auto-école.net cherche à rassurer les parties prenantes en affichant l'agrément de la Préfecture de Police sur son site : « *Auto-ecole.net est la première auto-école agréée [en ligne] par la préfecture* ». Cette phrase est dotée d'un lien hypertexte permettant de consulter le document original.

En synthèse, nous observons que la construction progressive du projet de BM innovant d'Ornikar génère trois grandes transformations au sein de l'industrie. Celles-ci sont prises en compte par les entrepreneurs dans une logique de mise en cohérence de leur BM. Nous observons ainsi une relation d'interdépendance entre la logique *adaptive* et la logique *performative*.

⁶ D'après Factiva, le mot clé « ornikar » fait ressortir trois thématiques traitées par les médias en 2014 : « crimes/tribunaux » ; « informations politiques et générales » ; ainsi que « politique intérieure ».

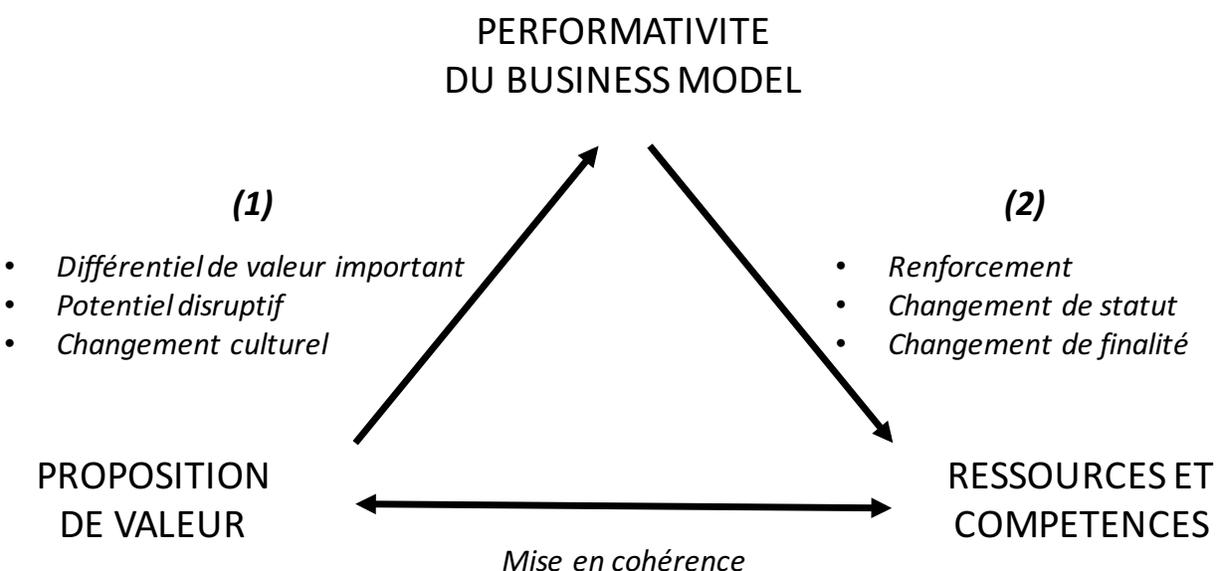
⁷ <http://www.auto-ecole.net/notre-auto-ecole>

4. DISCUSSION

4.1 PERFORMATIVITE ET ADAPTATION D'UN BUSINESS MODEL INNOVANT

Les recherches existantes appréhendent la question de la construction de BM selon deux approches mobilisées de manière exclusive. L'approche *adaptive* (Demil et Lecocq, 2010 ; Sosna et al., 2010) permet de comprendre la manière dont une entreprise adapte son BM dans le temps à travers une double logique de mises en cohérence interne et externe. L'approche *performative* (Perkmann et Spicer, 2010 ; Doganova et Eyquem-Renault, 2009) permet quant à elle de comprendre la manière dont un BM innovant peut transformer son environnement externe. Dans une perspective intégrative, nous proposons de concilier ces deux approches pour mieux comprendre l'articulation des différentes logiques de construction d'un BM innovant dans le temps. Nous identifions deux principales relations entre la logique *adaptive* et la logique *performative* : (1) le caractère innovant de la proposition de valeur renforce la performativité du BM ; (2) la performativité du BM modifie son système de ressources et de compétences. La Figure 2 ci-dessous représente l'articulation de ces différentes logiques :

Figure 2. Articulation des logiques de construction d'un BM innovant



Premièrement, nous observons que le caractère innovant de la proposition de valeur renforce la performativité du BM sous trois conditions : le différentiel de valeur entre le projet de BM et la *logique dominante* doit être important ; le projet de BM doit avoir un potentiel disruptif ; et doit introduire un changement de culture au sein de l'industrie. Le différentiel de valeur entre la deuxième version du BM d'Ornikar et la *logique dominante* (Sabatier et al., 2012 ; Prahalad et Bettis, 1986) est important : les entrepreneurs proposent un service complet de formation au permis de conduire à un prix réduit de 40%, offrant davantage de mobilité et de praticité, tout en maintenant la qualité de l'enseignement. Les principales transformations de l'industrie ont eu lieu sur cette période : enrôlement des investisseurs du web, implication des médias nationaux et internationaux, émergence des concurrents de « l'auto-école libre », activation du rôle politique des organisations professionnelles, etc. Ce différentiel de valeur a permis de convaincre les investisseurs du web d'intégrer l'industrie et a favorisé les comportements d'imitation de certains acteurs établis (Osiyevskyy et Dewald, 2015). D'autres concurrents ont cherché quant à eux à pénaliser Ornikar à travers différentes actions de *lobbying*, comme en témoignent les différentes attaques sur les plans médiatique et juridique.

De plus, la proposition de valeur d'Ornikar implique une redéfinition profonde des relations entre les parties prenantes (Amit et Zott, 2007), remettant en cause la *logique dominante* de l'industrie (Charitou et Markides, 2003 ; Sabatier et al., 2012), et rendant obsolète le rôle d'unité de gestion physique des gérants d'auto-écoles. Ce potentiel disruptif n'a fait que renforcer les réactions négatives des parties prenantes de l'industrie, en particulier celles des organisations professionnelles. Celles-ci craignent une diminution drastique de la performance des écoles de conduite traditionnelles, historiquement fondée sur des rentes de monopole. Cette crainte est attisée par certains médias qui prévoient une disparition du modèle traditionnel. C'est également ce potentiel disruptif qui a séduit les investisseurs du web, voyant la possibilité de valoriser un « *marché sûr* », important en volume et extrêmement rentable. Le modèle d'Ornikar est *scalable* (Zott et Amit, 2007), c'est-à-dire qu'il détient la capacité de s'adapter aux évolutions de la demande tout en maintenant ses fonctionnalités et ses performances.

Enfin, le modèle de « l'auto-école libre » introduit un véritable changement de culture au sein de l'industrie. La proposition de valeur suppose d'introduire un nouveau *type* de BM (Perkmann et

Spicer, 2010) comprenant des logiques jugées non conformes à la *logique dominante*. Les BM digitaux renvoient en effet à une *identité externe* (Zuckerman, 1999) en rupture avec celle des acteurs établis. Ils supposent de posséder une *culture digitale*, c'est-à-dire de concevoir de manière innovante le lien entre les aspects technologiques et les aspects de design permettant d'améliorer l'*expérience utilisateur*. Cette perspective implique de se placer du point de vue de l'utilisateur, mais également de lui déléguer certaines fonctions importantes au sein de la chaîne de valeur : évolutions du service sur les plans quantitatif et qualitatif, animation et évaluation du service, communication virale, etc.

Deuxièmement, nous observons que la performativité du BM modifie son système de ressources et de compétences selon trois modalités : renforcement ; changement de statut ; et changement de finalité de certaines ressources et compétences. Les réactions suscitées par la digitalisation de l'industrie ont renforcé la crédibilité du projet de BM. Les investisseurs du web se sont reconnus dans le projet de BM par les valeurs entrepreneuriales qu'il véhicule (Zuckerman, 2009). Cette adhésion s'est matérialisée par divers engagements financiers nécessaires à l'acquisition des actifs indispensables pour l'obtention de l'agrément et le développement en R&D. Certains acteurs établis ont décidé d'exploiter l'opportunité entrepreneuriale développée par Ornikar en imitant son projet de BM (Osiyevskyy et Dewald, 2015), le rendant ainsi d'autant plus crédible. La médiatisation de l'industrie, et plus particulièrement du procès opposant Ornikar aux organisations professionnelles, est un autre facteur de renforcement de la crédibilité du projet des entrepreneurs. Celle-ci a également favorisé le développement de la notoriété et de l'image de marque d'Ornikar. La *start-up* a pu capitaliser sur cette réputation pour attirer de nouveaux investisseurs et pour densifier son réseau de partenaires et de clients potentiels.

De plus, les transformations de l'industrie ont engendré une modification du statut stratégique de certaines ressources et compétences. La maîtrise des environnements digitalisés est devenue une compétence distinctive de l'industrie. La construction de plateformes commerciales en ligne de concurrents tels que go-permis.com, auto-ecole.net, lepermislibre.fr ou permigo.com, leur permet de bénéficier d'un positionnement différenciant par rapport aux acteurs traditionnels. La communication est également devenue une compétence distinctive dans une industrie faisant l'objet d'une forte médiatisation. Ainsi, l'image de marque revêt un rôle stratégique et totalement

nouveau dans cette industrie qui se caractérise initialement par des phénomènes de monopole. Consciente de ces enjeux, l'entreprise Ornikar s'appuie fortement sur son image de marque pour promouvoir son projet auprès de ses parties prenantes. La politisation de l'industrie fait émerger les *relations publiques* comme une autre compétence distinctive. Les difficultés rencontrées pour l'obtention de l'agrément a incité les entrepreneurs à affiner leur connaissance du secteur et à repositionner leur BM en phase 3 pour réduire les tensions avec les acteurs établis sans toutefois mettre en péril leur projet « d'auto-école libre ».

Enfin, nous constatons un changement dans la finalité de certaines ressources et compétences. La *narration* (Perkmann et Spicer, 2010) développée par Ornikar autour de sa proposition de valeur ne s'adresse plus uniquement aux acteurs qui composent les *deux faces de son marché* (Muzellec et al., 2014), mais à un ensemble plus large de parties prenantes. L'existence de nouveaux *destinataires* (Magretta, 2002) comme les organisations professionnelles ou les instances régulatrices, l'incite à souligner certains éléments de la proposition valeur tels que la sécurité, la qualité de l'enseignement ou encore son impact sociétal. La compétence digitale est en partie détournée de sa fonction originelle pour mener des actions de *lobbying*, comme en témoigne l'insertion d'une pétition en ligne sur la plateforme commerciale. Certaines ressources financières initialement collectées pour développer la plateforme commerciale sont utilisées pour assurer la mise aux normes de l'entreprise, acquérir les services d'un expert juridique, ou encore pour mener des actions de communication dans les médias.

4.2 SENSIBILISER A LA PERFORMATIVITE DU BUSINESS MODEL

D'un point de vue managérial, nous pensons important de sensibiliser les entrepreneurs au caractère performatif d'un projet de BM innovant. Ces derniers peuvent en sous-estimer les enjeux et les effets. La sensibilisation à la performativité du BM offre selon nous trois intérêts. D'une part, elle permet d'accompagner le développement du projet de BM. D'autres part, elle permet de réduire l'incertitude perçue des entrepreneurs. Enfin, elle permet de prendre conscience de l'impact sociétal des projets.

La performativité peut jouer un rôle important dans le développement du projet de BM en tant que tel. Par ses potentialités économiques, un BM innovant peut séduire de nombreux

investisseurs. Au premier trimestre 2015, 13,4 milliards de dollars ont été investis dans des *start-ups* non rentables mais prometteuses (Le Monde, Economie & Entreprise, 20 avril 2015 : p.3). Au cours de la phase de prospection de fonds, le développement de compétences narratives constitue un enjeu clé pour convaincre ces investisseurs potentiels. Dans le cadre d'activité de *pitching* de BM, ils pourront être sensibilisés à l'intérêt de mettre en avant les éléments de comparaison entre leur BM et *la logique dominante* de l'industrie dans laquelle ils ambitionnent d'évoluer.

La sensibilisation à la performativité du BM peut également jouer un rôle dans la réduction de l'incertitude perçue des entrepreneurs. Les projets de création d'entreprise font l'objet de processus longs et parfois éprouvants pour ceux qui les portent. Une compréhension plus fine des différentes logiques de construction d'un BM innovant permet d'anticiper certains effets liés à la performativité du BM, notamment sur le système de ressources et de compétences, qui demeure un enjeu clé pour les *start-ups*. Le projet peut également séduire les futurs concurrents et générer des comportements d'imitation anticipée. La médiatisation du projet BM peut aussi générer des relations conflictuelles avec les acteurs établis. La prise de conscience de ces risques permet d'anticiper les réactions des parties prenantes. Ils pourront analyser l'écosystème dans lequel ils évoluent et adapter leur communication pour légitimer ou crédibiliser leur démarche.

Nous pensons enfin nécessaire de sensibiliser les entrepreneurs aux répercussions économiques et sociales de leurs projets. Si l'innovation est au cœur du développement économique des territoires, elle peut générer des situations de crises aiguës chez les acteurs établis. L'arrivée d'Uber dans l'industrie des taxis a suscité de vives réactions parmi les chauffeurs traditionnels craignant de se retrouver en situation de perte d'emploi. Compte tenu du potentiel que recouvrent les technologies du digital, un nombre croissant d'industries pourrait être impacté, y compris celles qui bénéficient d'une réglementation étatique. Dans cette perspective, la mise en place de dispositifs de concertation pourraient être envisagées avec les organisations professionnelles et les instances régulatrices afin d'accompagner les transformations au sein des industries.

4.3 CONCLUSION : LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE

Notre recherche s'appuie sur une étude de cas unique en profondeur. Le potentiel de généralisation des résultats reste donc à confirmer dans le cadre d'une étude multi-cas interprétative (Perret et Séville, 2003) fondée sur l'analyse de plusieurs *start-ups* à potentiel disruptif. L'étude de cas multiples permet la prise en compte de différents niveaux de contexte (Pettigrew, 1990) et la mise en évidence d'asymétries (Pettigrew et Whipp, 1991) pour expliquer les implications contrastées d'un même phénomène.

Par ailleurs, notre étude de cas se fonde sur l'analyse d'un projet entrepreneurial au sein d'une économie réglementée. Cette caractéristique de l'industrie peut renforcer le caractère performatif du BM d'Ornikar dans la mesure où il constitue un projet à potentiel disruptif. En effet, Ornikar introduit une rupture en véhiculant au travers de son BM une « *identité externe* » fondamentalement différente (Zuckerman, 1999). De plus, l'existence d'une réglementation spécifique encadrant la *logique dominante* offre un point d'ancrage aux pratiques de *lobbying*. Nous proposons donc de poursuivre cette recherche en intégrant des industries non réglementées afin de mettre en évidence le rôle du cadre juridique sur la construction de BM à potentiel disruptif.

Si notre cas révèle l'importance de la médiatisation sur la transformation de l'industrie, ainsi que sur l'adaptation de la proposition de valeur et du système de ressources et de compétences du BM, son influence sur la dimension organisationnelle reste à approfondir. Certaines recherches mettent en évidence les logiques d'enrôlement des parties prenantes (Schieb-Bienfait et *al.*, 2014 ; Doganova et Eyquem-Renault, 2009) mais n'étudient pas la manière dont la médiatisation structure les relations au sein d'une équipe entrepreneuriale. La nécessité de produire un discours médiatique peut conditionner la répartition des responsabilités et la gouvernance de l'entreprise. Dans un contexte de disruption (Charitou et Markides, 2003), il nous semble pertinent d'étudier plus spécifiquement le rôle des *controverses* (Missonier et Loufrani-Fedida, 2014) dans la construction et la pérennisation de l'équipe entrepreneuriale qui porte le projet de BM.

Références

- Amit, R., et C. Zott (2001), Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22 : 6-7, 493-520.
- Baden-Fuller, C. et V. Mangematin (2013), Business Models: A Challenging Agenda, *Strategic Organization*, 11 : 4, 418-427.
- Callon, M. (2007), What does it mean to say that economics is performative, in D. MacKenzie, F. Muniesa et L. Siu (Eds.), *Do Economists Make Markets? On the Performativity of Economics*, Princeton : Princeton University Press, 311-357.
- Casadesus-Masanell, R. et J. E. Ricart (2010), From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43 : 2, 195-215.
- Charitou, C. D. et C. C. Markides, (2003), Responses to disruptive strategic innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44 : 2, 55-63.
- Charreire Petit, S. (2003), *L'étude empirique longitudinale*, Onnaing : E-thèque.
- Chesbrough, H., & R. S. Rosenbloom (2002), The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11 : 3, 529-555.
- Chesbrough, H. (2006), *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Chesbrough, H. (2010), Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43 : 2, 354-363.
- Demil, B. et X. Lecocq (2010), Business model evolution: in search of dynamic consistency, *Long Range Planning*, 43 : 2, 227-246.
- Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009), What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship, *Research Policy*, 38 : 10, 1559-1570.
- Garreau L., R. Maucuer et A. Laszczuk (2015), La mise en œuvre du changement de business model. Les apports du modèle 4C, *Management International*, (forthcoming).
- Gioia, D. A. et K. N. Price, A. L. Hamilton et J. B. Thomas (2010), Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity, *Administrative Science Quarterly*, 55 : 1, 1-46.
- Klang, D., M. Wallnöfer et F. Hacklin (2014), The Business Model Paradox: A Systematic Review and Exploration of Antecedents, *International Journal of Management Reviews*, 16, 454-478.

Langley, A. et C. Abdallah (2011), Templates and turns in qualitative studies of strategy and management, *Research Methodology in Strategy and Management*, 6, 201-235.

Magretta, J. (2002), Why Business Models Matter, *Harvard Business Review*, 80 : 5, 86-92.

Martins, L. L., V. P. Rindova et B. E. Greenbaum (2015), Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 99-117.

McArthur, A. W. et P. C. Nystrom (1991), Environmental dynamism, complexity, and munificence as moderators of strategy-performance relationships, *Journal of Business Research*, 23 : 4, 349-361.

McGrath, R. G. (2010), Business models: a discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43 : 2, 247-261.

Missonier, S. et S. Loufrani-Fedida (2014), Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. *International Journal of Project Management*, 32 : 7, 1108-1122.

Morris, M., M. Schindehutte et J. Allen (2005), The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, 58 : 6, 726-735.

Musca, G. (2006), Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés, *M@n@gement*, 9 : 3, 153-176.

Muzellec L., S. Ronteau et M. Lambkin (2015), Two-sided Internet Platforms: A business model lifecycle perspective, *Industrial Marketing Management*, 45, 139-150.

Osiyevskyy, O. et J. Dewald (2015), Explorative versus Exploitative Business Model Change: The Cognitive Antecedents of Firm-Level Responses to Disruptive Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 58-78.

Osterwalder, A., Y. Pigneur et A. Smith (2010), *Business Model Generation*, Hoboken : Wiley.

Perkmann, M. et A. Spicer (2010), What are Business Models? Developing a theory of performative representations, in N. Phillips, G. Sewell et D. Griffiths (ed.), *Technology and Organization: Essays in Honour of Joan Woodward (Research in the Sociology of Organizations, Volume 29)*, Emerald Group Publishing Limited, 265 - 275

Perret, V. et M. Séville (2003), Fondements épistémologiques de la recherche, in R. A. Thietart (Ed.) *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 13-33.

Pettigrew, A. M. (1990), Longitudinal field research on change: theory and practice, *Organization Science*, 1: 3, 267-292.

Pettigrew, A. et R. Whipp (1991), *Managing change for competitive success*, Blackwell Publishing.

Prahalad, C. K. et R. A. Bettis (1986), The dominant logic: A new linkage between diversity and performance, *Strategic Management Journal*, 7 : 6, 485-501.

Sabatier, V., A. Craig-Kennard et V. Mangematin (2012), When technological discontinuities and disruptive business models challenge dominant industry logics: Insights from the drugs industry, *Technological Forecasting and Social Change*, 79 : 5, 949-962.

Saldaña, J. (2012), *The coding manual for qualitative researchers*, London : Sage Publications.

Schieb-Bienfait, N., S. Émin, A. L. Saives et R. H. Desmarteau (2014), Dans quelle mesure le Business model (modèle d'affaires) peut-il être un outil d'accompagnement à la co-construction d'un projet entrepreneurial collectif?, *Humanisme et Entreprise*, 31 : 1, 27-46.

Sosna, M., R. N. Treviño-Rodríguez et S. R. Velamuri (2010), Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case, *Long Range Planning*, 43 : 2, 383-407.

Teece, D. J. (2010), Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 : 2, 172-194.

Warnier, V., X. Lecocq et B. Demil (2012), Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur, *Entreprendre & Innover*, 13 : 1, 27-37.

Yin, R. K. (2014), *Case study research: Design and Methods*, London : Sage publications.

Yunus, M., B. Moingeon et L. Lehmann-Ortega (2010), Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43 : 2, 308-325.

Zott, C. et R. Amit (2007), Business model design and the performance of entrepreneurial firms, *Organization Science*, 18 : 2, 181-199.

Zott, C. et R. Amit (2010), Business model design: an activity system perspective, *Long range planning*, 43 : 2, 216-226.

Zuckerman, E. (1999), The categorical imperative: securities analysts and the illegitimacy discount, *American Journal of Sociology*, 104 : 5, 1398-1438.