DE LA LEGITIMITE D'UN BM INNOVANT : CAS DE LA BIBLIOTHEQUE NUMERIQUE CYBERLIBRIS

1437

Résumé

L'objectif de ce papier est de caractériser à travers une étude de cas, la légitimité d'un Business Model (BM) innovant. Cette recherche se fonde sur l'étude du cas Cyberlibris, une bibliothèque numérique qui remet en cause un certain nombre de paramètres sectoriels. La rupture susceptible d'être introduite par le nouveau BM étudié se traduit avant tout par un nouveau modèle de revenu, mais aussi par une nouvelle structure des couts, un nouveau système d'offre, de nouvelles ressources et compétences et une nouvelle proposition de valeur. Ce cas extrême permet de comprendre la nature de la légitimité d'un BM innovant, son évolution et les interactions qui peuvent exister entre des ‘‘duels’’ dimension de légitimité/composante de BM.

Mots clés : Légitimité, BM, Innovant, Cyberlibris

INTRODUCTION

Les sciences de gestion ont vu émerger un renouveau du discours néo-institutionnel fondé sur le concept de la légitimité. Ce renouveau est lié à l'émergence de stratégies de mouvement et d'approches de bouleversement de l'établi dans laquelle se sont positionnés plusieurs leaders mondiaux et à l'enrichissement de la Théorie Néo-Institutionnelle (TNI) avec toute l'approche ‘‘changement intentionnel’’ développée par plusieurs chercheurs et auteurs. Pfeffer et Salancik (1978), soutiennent la thèse selon laquelle aucune entreprise n'est complètement sous son propre contrôle. Malgré une attitude proactive, et un comportement subversif que l'organisation pourrait adopter, cette dernière est quelque part soumise au contrôle de son environnement étroitement lié à l'acquisition et à l'utilisation de ressources de provenance externe. Toutefois, si le comportement, les actions et les projets d'une organisation apparaissent comme ‘‘décalés’’, un acteur perturbateur peut éprouver des difficultés à gagner le crédit de différentes parties. Parsons (1960) voit dans la légitimité de l'organisation et de ses actions une composante indispensable, surtout pour ses projets innovants. Dans la lignée des travaux de Dowling et Pfeffer (1975), Pfeffer (1981), Pfeffer et Salancik (1978), Ashforth et Gibbs (1990), Aldrich et Fiol (1994), s'inscrivant dans une approche stratégique, Zimmerman et Zeitz (2002) considèrent que la légitimité est une ressource importante pour gagner d'autres ressources cruciales et que les organisations utilisent dans la poursuite de leurs objectifs. La légitimité permet ‘‘*de gagner l'approbation de publics particuliers et importants pour une politique ou une activité spécifique de l'entreprise*’’ (Boyd, 2000 : 349).

Nous positionnons notre thème de recherche, la légitimité, au sein d'une approche volontariste (Dowling et Pfeffer, 1975 ; Pfeffer, 1981 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Ashforth et Gibbs, 1990 ; Aldrich et Fiol, 1994 ; Suchman, 1988). Nous abordons le sujet de la légitimité d'une innovation, plus particulièrement la légitimité d'un BM innovant.

Plusieurs néo-institutionnels comme Hunt et Aldrich (1996) et Zimmerman et Zeitz (2002), soutiennent l'idée selon laquelle la légitimité est l'expression d'une acceptabilité d'ensemble. C'est-à-dire qu'un acteur peut être légitime en se focalisant sur une ou quelques dimensions de légitimité. Par ailleurs, nous définissons le BM comme un ensemble de composantes inter-reliées qui décrivent l'état des affaires. L'articulation de la légitimité, multidimensionnelle, et du BM, un ensemble de composantes, nous a amené à réfléchir sur la nature de la légitimité d'un BM innovant. Il s'agit de déterminer si la légitimité d'un BM innovant est le reflet de la légitimité d'une ou quelques composantes du BM ou plutôt la traduction de la légitimité de

toutes les composantes.

La légitimité du BM est-elle une agrégation de la légitimité de ses différentes composantes ou une légitimité d'ensemble, résultat d'une extrapolation de la légitimité dont bénéficient certaines composantes du BM ?

Pour répondre à ce questionnement nous délimitons dans un cadre conceptuel la légitimité avant de définir le concept de BM. Ensuite, la méthode de recherche et le cas étudié sont exposés. Enfin, les résultats sont présentés dans une dernière partie, avant de les discuter.

1. CADRE CONCEPTUEL

1.1. LA LEGITIMITE : UNE CONCEPTION SOCIO-INSTRUMENTALE

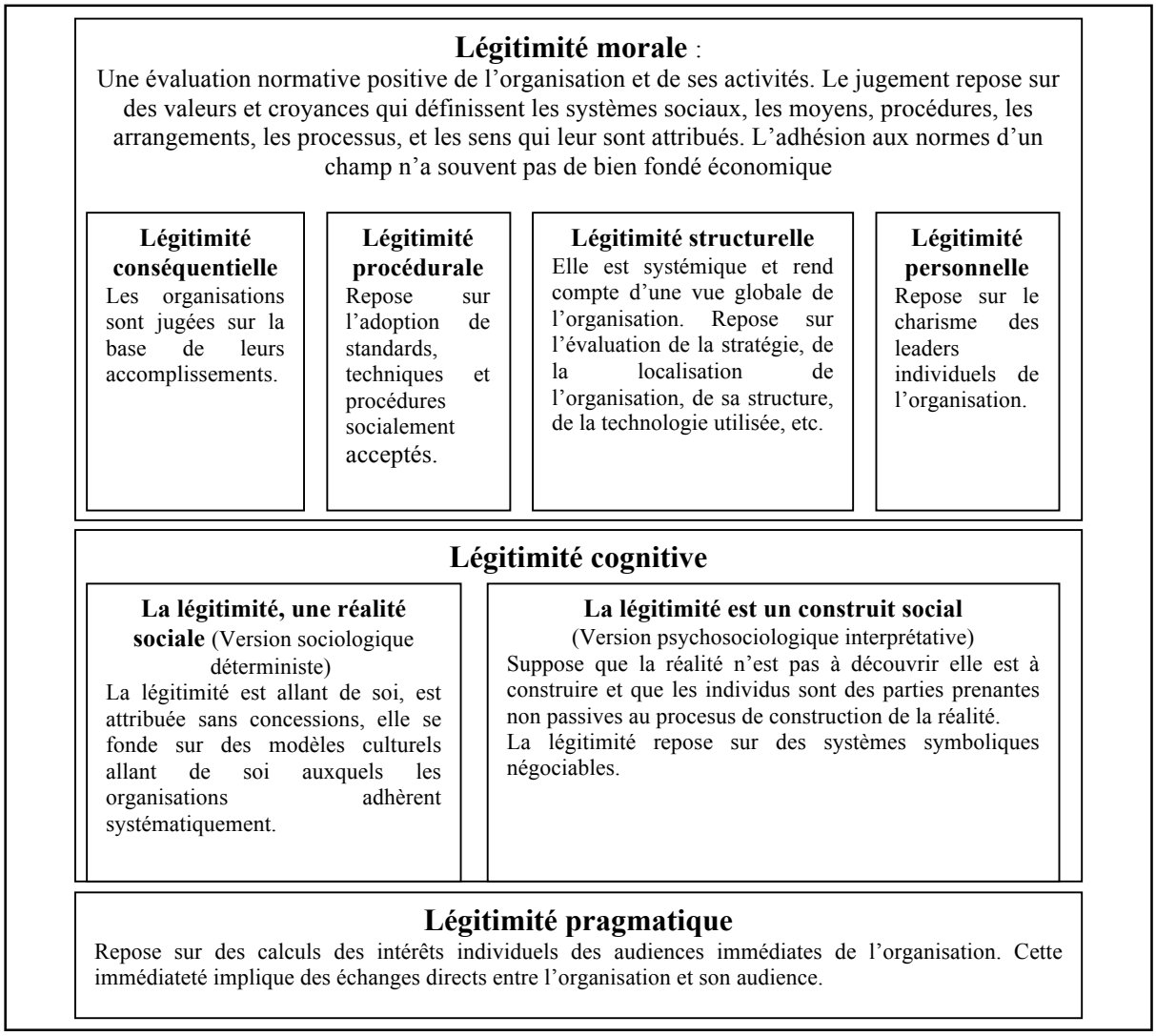
La légitimité est une perception généralisée de la désirabilité et de l'acceptabilité des actions d'une entité. Au sein de la littérature néo-institutionnelle, nous avons recensé essentiellement trois typologies de légitimité : la typologie bidimensionnelle d'Aldrich et Fiol (1994), de Baum et Powell (1995) et de Zimmerman et Zeitz (2002), la typologie tridimensionnelle de Scott (1995) et la typologie tridimensionnelle de Suchman (1995). Notons cependant que les typologies mises en avant par les différents auteurs sont des déclinaisons plus ou moins développées des mêmes éléments. Elles ne sont pas en rupture l'une avec l'autre et partagent un certain nombre d'éléments sous-jacents.

Dans le but d'inscrire la légitimité dans une approche opératoire en optant également pour des proxy-mesures, nous utilisons la classification de Suchman. La contribution de Suchman apporte aux développements théoriques sur la légitimité une dimension complémentaire calculatrice/instrumentale sans rompre avec les origines néo-institutionnelles du concept.

Au sein de la TNI, Suchman (1995) a fait explicitement la différence entre la composante culturelle et la composante calculatrice qui fait défaut aux autres typologies. Il a décliné trois dimensions de la légitimité : pragmatique/calculatrice, normative et cognitive, et a contribué à l'enrichissement du corpus conceptuel bâti autour de la légitimité en la situant dans une approche socio-instrumentale (Mitchell et *al.*, 1997).

Le tableau suivant récapitule les différentes dimensions énumérées par Suchman (1995) pour définir la légitimité.

Figure 1 : Les sources de légitimité



Suchman fait partie des auteurs de la sociologie des organisations qui portent un intérêt particulier aux logiques économiques, pour expliquer la dynamique des organisations. Sa typologie de la légitimité est l'unique qui a intégré de manière explicite une composante pragmatique pour expliquer la légitimité d'une organisation. La production néo-institutionnelle sur la légitimité prend beaucoup de distance par rapport aux logiques d'efficience et mettent en avant les aspects moraux et cognitifs pour expliquer la légitimité. L'idée de légitimité aux fondements économiques semble alors rejetée. La légitimité et la quête de performance ou d'efficience ne s'opposent peut être pas, mais ne relèvent pas de la même sphère et sont traitées séparément. L'association est faite entre les sphères normatives et cognitives et la légitimité, mais pas entre la légitimité et la sphère économique, qui semblent relever de deux univers différents. Le lien entre la légitimité et les performances économiques est ambigu. Le lien soulevé par la littérature est non formel. Il s'agit d'un lien de

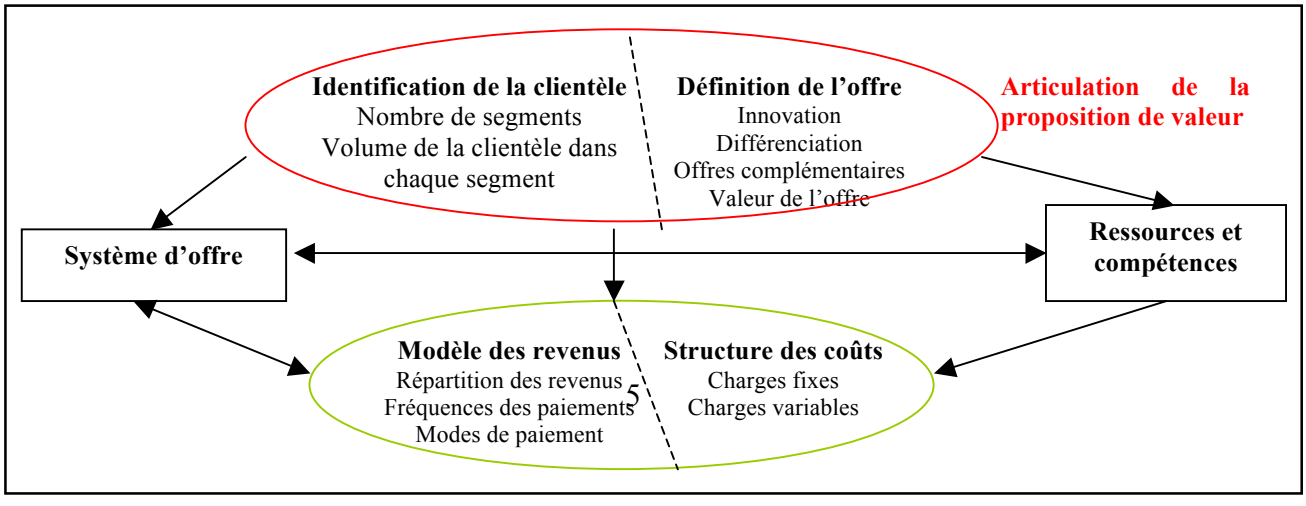
causalité où la légitimité est une variable indépendante et l'efficience est une variable dépendante. Suchman a été un précurseur dans la prise en compte de l'efficience et des résultats financiers comme variable explicative et la légitimité comme variable expliquée. En mobilisant la sphère instrumentale et les dimensions pragmatiques pour aborder le thème de la légitimité, Suchman fournit un cadre explicatif davantage en phase avec les travaux en management stratégique.

Certains auteurs néo-institutionnels comme Hunt et Aldrich (1996) et Zimmerman et Zeitz (2002), soutiennent l'idée selon laquelle la légitimité est l'expression d'une acceptabilité d'ensemble. C'est-à-dire qu'une organisation peut acquérir une légitimité en se focalisant sur une ou quelques dimensions de la légitimité. Par ailleurs, nous avons choisi de travailler sur le BM en tant qu'objet de recherche. Nous définissons ce concept émergent comme un ensemble de composantes inter-reliées qui décrivent l'état des affaires. L'articulation de la légitimité, multidimensionnelle, et du BM, un ensemble de composantes, nous a mené à réfléchir sur la nature de la légitimité d'un BM. Dit autrement, il s'agit d'identifier la ou les dimension(s) de légitimité associée (s) à chacune des composantes du BM, et de déterminer si la légitimité du BM passe par la légitimation d'une ou quelques unes de ses composantes ou nécessite la légitimation de l'ensemble des composantes.

1.2. COMMENT DEFINIT-ON LE BM ?

Dans la lignée des travaux d'Osterwalder et ses collègues nous définissons le BM en tant que ''*méta-modèle constitué d'éléments et de relations qui reflètent des entités complexes qu'il tente de décrire. En d'autres termes le BM identifie les éléments et relations décrivant la manière de faire des affaires*'' (Osterwalder et *al*. 2005 : 3).
La figure ci-dessous reprend les différents éléments constituants un BM.

Figure 2 : Les composantes d'un BM



Structure financière

Le processus d'élaboration d'un BM commence par l'articulation de la proposition de valeur dans la nouvelle offre. C'est le premier attribut d'un BM. L'articulation de la proposition de valeur nécessite une définition préliminaire du produit à offrir et la forme dans laquelle le consommateur peut l'utiliser (Chesbrough, 2003). Ce qui implique la définition et le choix d'une ou plusieurs cibles de clientèles au(x)quelle(s) une ou plusieurs offres s'adressent. La valeur proposée aux clients à travers l'articulation d'une offre se fonde sur un ensemble de ressources et compétences. La valeur proposée aux clients à travers l'articulation d'une offre se fonde sur un ensemble de ressources et compétences. ''*Comment est rémunérée la vente ou l'utilisation des ressources ?*'' C'est à cette question que répond le BM (Warnier et *al*. 2004). Les ressources et compétences mobilisées par une entreprise permettent de générer des revenus. Les ressources et compétences déployées et définissant un BM sont alors mises en lumière. Nous ne nous intéressons pas aux ressources et compétences à l'origine d'un avantage concurrentiel, mais aux ressources et compétences permettant la création de valeur (Amit et Zott, 2001). Identifier et choisir les ressources et compétences susceptibles de créer la valeur ne constituent qu'une phase de l'analyse en termes de BM, qui permettra d'identifier dans un second temps les acteurs nécessaires pour construire son système d'offre. ''*Le BM représente la façon dont une entreprise déploie les ressources nécessaires à la création de son système d'offre*'' (Tapscott, 2001 : 5). L'identification d'un BM renvoie également à la localisation des ressources et compétences. ''*L'expression BM ne désigne pas tant la conception du service ou du produit, ou le choix du segment cible, mais quelque chose de plus large qui inclut les relations avec les fournisseurs, les partenariats, les interactions entre plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité de l'affaire*'' (Benavent et Verstraete, 2000 : 89). Nous mobilisons le concept de système d'offre pour définir la configuration organisationnelle du BM et pour comprendre les interactions avec les partenaires apportant leurs ressources pour la construction du BM. C'est ce que Zott et Amit (2009 : 5) appellent système d'activités : ''*un ensemble d'activités organisationnelles interdépendantes. Il est constitué d'activités conduites par l'organisation focale, ses partenaires, ses clients et ses vendeurs. Le système d'activités peut dépasser l'organisation focale et exister en dehors de ses frontières*''. De manière générale, les choix effectués sur les trois composantes étayées ci-dessus déterminent l'architecture des revenus et

la structure des charges de l'entreprise. Une telle approche renvoie systématiquement à une réflexion sur la notion des marges permettant de juger de la profitabilité et de la durabilité du BM retenu. Dès lors, des comparaisons entre les modèles en vigueur concurrents et alternatifs à l'intérieur d'un même champ ainsi que les résultats auxquels ils aboutissent respectivement deviennent possibles. La structure financière est influencée par les choix opérés au niveau de tous les autres éléments composant le BM (Osterwalder, 2004). La structure financière est constituée du modèle de revenu et de la structure des coûts. En définissant son BM, l'entreprise doit apporter une ou des réponses à plusieurs interrogations concernant ses revenus. Avoir une vue d'ensemble sur la nature de la demande, la nature de l'offre et la composition du système d'offre renseigne largement sur la structure des coûts, en lien avec la proposition de valeur. Une approche BM ne vise pas à tout prix un accroissement des revenus. Elle vise également leur durabilité (Magretta, 2002).

Nous inscrivons ce papier dans une approche de changement et d'innovation de rupture. Et au sein du courant néo-institutionnel, en suivant les traces de Dowling et Pfeffer (1975), Pfeffer (1981), Pfeffer et Salancik (1978), Ashforth et Gibbs (1990), Aldrich et Fiol (1994) et Suchman (1988), nous positionnons notre thème de recherche, la légitimité, au sein d'une vision volontariste associant la légitimité à une approche stratégique. Plus précisément, nous abordons le sujet de la légitimité d'une innovation, plus particulièrement la légitimité d'un BM innovant.

La question qui se pose alors est qu'est ce qu'un BM innovant ?

Nous considérons innovant, un BM qui rompt avec l'ordre établi dans un champ. C'est un BM qui transcende les standards et pratiques traditionnelles (Voelpel, et *al*. 2005). D'après Demil et Lecocq (2010 : 235) un changement de la structure financière d'un BM, c'est-à-dire du modèle de revenu et de la structure des coûts, constitue ''*un signe observable de l'évolution d'un BM*''. Ils soulignent qu'un BM innovant susceptible d'introduire une rupture se traduit par un changement radical du modèle de revenu dominant et de la structure des charges communément admise. Le changement structurel des revenus et des coûts peut être engendré par la mobilisation de nouvelles ressources et compétences et/ou par une reconfiguration du système d'offre. Dans cette même veine, les deux auteurs soulignent que le BM doit être pensé avec une obsession, celle d'assurer une cohérence entre ses différentes composantes. Ce principe doit être respecté dans une approche dynamique (Demil et Lecocq, 2009), c'est-à-dire une approche changement. Même si un changement, notamment radical, apporté sur une

composante d'un BM n'induit pas systématiquement un changement sur les autres composantes, souvent et pour que la cohérence d'ensemble ne soit pas affectée, les changements introduits sur une composante du BM introduisent des changements sur d'autres.

Parallèlement à ça, la légitimité est le reflet d'une perception globale de l'acceptabilité d'une organisation et de ses actions. La légitimité d'un BM innovant est-elle également une perception généralisée de l'acceptabilité du BM ? Est-elle une agrégation de la légitimité de ses différentes composantes ou une légitimité d'ensemble, résultat d'une extrapolation de la légitimité dont bénéficient certaines composantes du BM.

2. METHODE DE RECHERCHE ET PRESENTATION DU TERRAIN

2.1. METHODE DE RECHERCHE

L'objectif de notre recherche est de comprendre la nature de la légitimité d'un BM innovant, celui de la bibliothèque numérique Cyberlibris, la manière dont la légitimité du BM évolue et d'apprendre sur les interdépendances entre différentes facettes de la légitimité. A cet égard, l'étude d'un cas unique est une stratégie de recherche particulièrement appropriée pour l'étude de sujets peu explorés (Dyer et Wilkins, 1991 ; Kœnig, 2005). Elle permet d'investir un domaine mal connu en étudiant de manière approfondie un seul cas (Siggelkow, 2007). En faisant l'objet d'une analyse contextualisée poussée, le cas unique, permet surtout de développer la compréhension d'un phénomène (Stake, 1995), il est susceptible de créer une nouvelle connaissance ou de compléter une théorie existante ou émergente (Eisenhardt, 1989, 1991 ; Dyer et Wilkins, 1991 ; Yin, 1994 ; Stake, 1995 ; Stake, 2005 ; Siggelkow, 2007).

L'intérêt intrinsèque du cas Cyberlibris explique son choix (Stake, 1995 ; Dyer et Wilkins, 1991 ; Yin, 1994). Cyberlibris est un acteur perturbateur, externe au champ de l'édition qui tente d'y introduire une innovation radicale, se concrétisant par un BM innovant de bibliothèque numérique. Paradoxalement, l'édition du livre est un champ historique, hautement institutionnalisé, hostile aux changements, notamment radicaux. Dans le même temps, et à défaut de ressources, Cyberlibris, une nouvelle organisation (Aldrich et Fiol, 1994) et son BM doivent gagner en termes de crédibilité auprès d'acteurs influents ou capables d'apporter des ressources vitales dont l'organisation ne dispose pas. L'ensemble de ces éléments réunis font du cas étudié un cas extrême qui, par sa particularité, a suscité notre intérêt.

Nous avons commencé notre étude empirique par une collecte de données secondaires. Cette première étape de collecte de données secondaires, qui a commencé en 2005, a permis de dessiner ‘‘provisoirement ’’ les contours du champ de l’édition et favorisé le bon déroulement des premières interviews en nous familiarisant avec le terrain. La collecte des données secondaires s’est ensuite poursuivie tout au long du processus de la recherche, parallèlement à la réalisation des entretiens, l’objectif étant d’effectuer un recoupement permanent avec les données issues des entretiens. L’impossibilité ‘‘d’observer’’ la légitimité, la nécessité de s’engager dans un travail de décryptage et le besoin de traiter en profondeur certains aspects d’une étude de cas (Baumard et *al*. 2003), nous ont incité à utiliser les entretiens comme principale méthode de collecte des données (Miles et Huberman, 2003). Nous avons eu recours à une quarantaine d’entretiens. L’étude a intégré des acteurs de différentes professions du champ du livre. La structure du champ du livre et l’interdépendance entre ses différents acteurs nécessitaient la multiplication des contacts pour intégrer la diversité de points de vue. Par souci de respect du principe d’échantillonnage théorique (Glaser et Strauss, 1967) au sein même du cas étudié, les acteurs interrogés sont liés de près au sujet étudié. Les interviewés peuvent être affectés par l’avènement du numérique, Cyberlibris en particulier. Ils font partie ou peuvent potentiellement faire partie du système d’offre de Cyberlibris mais s’abstiennent, soutiennent ou entravent l’activité de la bibliothèque numérique. Les entretiens ont permis de récolter des données nous renseignant sur les perceptions des acteurs.

Les données recueillies sont sélectionnées et catégorisées. L’unité d’analyse retenue pour coder les entretiens est le paragraphe (Miles et Huberman, 2003). Dans ce papier nous étudions la légitimité du BM de Cyberlibris ainsi que son évolution, en articulant les différentes dimensions de légitimité et les composantes du BM. Nous sommes partis des maître-codes ou thèmes suivants : ACT (acteurs clés), CBM (composante du business model) et LEG (dimensions de légitimité). Le codage a été effectué en recourant au logiciel d’analyse des données qualitatives NVIVO. Nous avons également procédé à un traitement manuel, qui nous a permis de nous imprégner des données. A travers ces analyses nous nous sommes efforcés de situer les évènements dans le temps.

Le traitement et l’analyse des données ont permis de mettre en lumière la nouveauté du BM de Cyberlibris, en détaillant ses différentes composantes, notamment le modèle de revenu. Nous nous sommes focalisés sur cette composante pour montrer le caractère disruptif du BM

de Cyberlibris.

2.2. Présentation du BM de Cyberlibris

Cyberlibris est une bibliothèque numérique créée en 2003 qui offre des packages de livres numériques aux entreprises ou institutions, typiquement des bibliothèques. La bibliothèque numérique donne un accès illimité dans le temps, dans l'espace et en nombre d'utilisateurs. Avec un catalogue de plus de 10 000 ouvrages de management, l'offre de Cyberlibris se décline en plusieurs produits. La source principale de revenus dans le BM de la bibliothèque numérique est l'offre Cyberlibris Academia : un ensemble de produits (Infinite, Access, e-Couperin et Select) ciblant le marché académique, plus particulièrement universitaire. Les livres de la plateforme Cyberlibris sont accessibles seulement en ligne au format PDF. La technologie utilisée par Cyberlibris permet aux lecteurs de surligner, d'annoter, de copier, de coller, d'imprimer le texte, de sauvegarder automatiquement dans des espaces personnels des liens vers les éléments surlignés et/ou annotés et de créer ‘‘de nouvelles formes de convivialité créatrices d'intelligence collective’’ à travers la mise en place d'interface interactive web2.0.

L'essor d'Internet et les avancées réalisées en matière de technologie numérique sont, d'un point de vue technique, à l'origine du BM de Cyberlibris. En effet, les ressources et compétences techniques et technologiques constituent une ressource clé du BM de Cyberlibris. L'équipe Cyberlibris est majoritairement composée de personnes dont les compétences sont articulées autour du web, du marketing du web, de la création et design des sites web. Les ressources et compétences technologiques proviennent beaucoup de l'extérieur de l'organisation, tout comme les ressources financières et les livres.

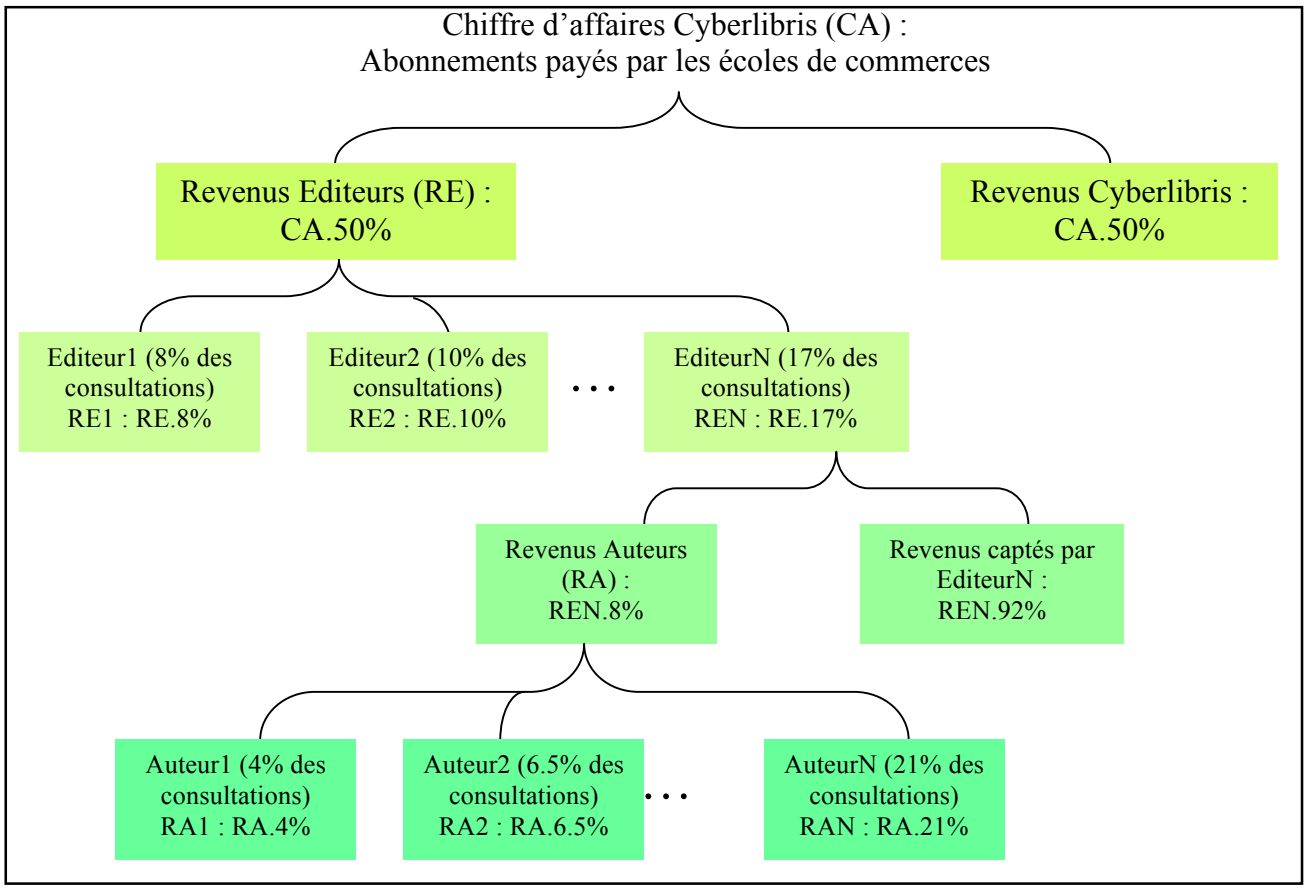
Des solutions technologiques adéquates sont fournies par des partenaires ou sont accessibles grâce à des brevets ou licences. Ainsi, des acteurs du numérique, des fournisseurs de technologies, des chercheurs et consultants dans des domaines scientifiques assez pointus constituent le système d'offre de Cyberlibirs et expliquent son décalage par rapport au système d'offre du champ du livre. Dans le même temps, le BM de Cyberlibris implique des variations dans le système d'offre du champ de l'édition parce que certains acteurs comme les libraires et les bibliothécaires se voient évincés du système d'offre du livre électronique.

Au-delà de la composition du système d'offre, la nouvelle identité professionnelle des acteurs du livre électronique, de Cyberlibris en particulier, se reflète dans une nouvelle architecture des coûts. Alors que dans le BM de référence du champ de l'édition les coûts se concentrent au niveau des activités de diffusion/distribution, les aspects techniques et technologiques s'accaparent avec les droits d'auteurs la part la plus importante des investissements et des coûts des BM de livres électroniques. Les caractéristiques structurelles du champ des bibliothèques numériques tracent les frontières d'un nouveau champ. Une nouvelle population, dont Cyberlibris fait partie, émerge et tente de s'intégrer au sein du secteur de l'édition du livre.

En traitant toujours de la structure financière, le BM de Cyberlibris repose dans son modèle de revenu, principalement, sur les écoles de commerce et les universités. Le modèle se fonde sur une logique de ''tiers payant''. C'est également un modèle locataire. Autrement dit l'institution n'est pas propriétaire des livres, elle loue la base de données pour la durée fixée. La politique tarifaire de Cyberlibris repose sur des métriques suivant l'effectif d'une institution et la nature de la littérature constituant la bibliothèque numérique. Pour une offre comme Cyberlibris Select un abonnement annuel est de l'ordre de 10000 à 15000 euros, les tarifs de l'offre e-Couperin peuvent commencer à 4000 euros pour grimper jusqu'à atteindre 10.000 euros. Certains abonnements à Cyberlibris Infinite peuvent aller au-delà des 55.000 euros. La logique de tarification n'a pas comme assise le budget des bibliothèques universitaires, c'est plutôt la discipline et l'effectif d'étudiants qui est au soubassement de la logique de tarification fondant le BM de la bibliothèque numérique. Les bibliothèques ne payent plus les ouvrages à l'unité. Les documentalistes dans les écoles de commerce et notamment dans les universités, ont souligné un aspect contraignant de la bibliothèque. En effet, Cyberlibris n'offre pas aux bibliothécaires la possibilité de choisir les ouvrages qui constitueront les étagères de leurs rayons. Ce qui frustre davantage les documentalistes c'est de ne pas être propriétaires des livres puisque Cyberlibris repose sur un modèle locataire. D'un autre coté, l'abonnement Cyberlibris vient concurrencer le budget livre d'une bibliothèque et dépasse de loin le budget total prévu pour l'acquisition des ouvrages.
Les abonnements annuels de Cyberlibris Academia représentent l'essentiel des revenus générés par le BM de la bibliothèque numérique. Cyberlibris reverse 50% de ses revenus aux éditeurs. 50% des revenus des abonnements sont répartis entre les éditeurs selon la part de chacun dans la consultation globale de Cyberlibris. Ensuite chaque éditeur reverse 8% de ses

revenus à ses auteurs. Les auteurs reçoivent 8% de la redevance que reçoit l'éditeur, pondéré par la part de chaque auteur dans le total des consultations de l'éditeur.

Figure 3 : Répartition des revenus



Malgré une similarité apparente du modèle de revenu de Cyberlibris et du modèle de revenu du livre papier les rôles sont inversés. Derrière ce bousculement des rôles, est dissimulée une redistribution du pouvoir. En effet, dans un contrat classique de distribution, les éditeurs fixent le prix du livre et le consommateur s'acquitte de ce prix, augmenté des coûts de distribution/diffusion. Avec le modèle de la bibliothèque numérique les éditeurs ''confient'' cette tâche aux dirigeants de Cyberlibris. Et d'un éditeur à un autre ou d'un auteur à un autre l'équation est la même, la logique de tarification n'est soumise à aucun critère de discrimination sous prétexte que tel auteur ou éditeur est plus coté que tel autre. Ceci laisse perplexes certains éditeurs et auteurs.

Editeurs et auteurs ont exprimé leur réticence à adhérer à ce modèle de revenu qui n'a pas encore fait ses preuves au moment où le modèle papier résiste encore. Les éditeurs considèrent risquée l'adoption de ce modèle de substitution, notamment pour les livres aux ventes fortes et régulières. La bibliothèque numérique risque de cannibaliser les ventes physiques sans pour autant compenser le manque à gagner sur le papier. Les méfiances des

ayants droits sont d'autant plus élevées en l'absence d'une législation dédiée à la cession des droits numériques. Les éditeurs se demandent s'ils ne feront pas le jeu des acteurs puissants du champ du numérique et des technologies de l'information dont l'enrichissement serait bâti sur l'exploitation de leurs fonds sans qu'ils en tirent profit. La question de la juste rémunération est évoquée par le syndicat national de l'édition et la société des gens de lettre. Les modèles de revenus des modèles économiques de la société de l'information doivent compenser la juste rémunération des auteurs, une rémunération proportionnelle à l'usage de leurs œuvres (Livres hebdo, n°631). Le modèle tarifaire forfaitaire de Cyberlibris rompt avec une norme juridique qui représente une règle de jeu, une pratique institutionnalisée dans le champ du livre : le prix unique du livre. Le prix unique du livre garantit toute la chaine du livre. Tous les intervenants de la filière sont payés sur la base du prix unique du livre, ce qui selon les professionnels du livre, sert aussi l'intérêt du client et garantit une diversité et une qualité des livres.

Le BM de Cyberlibris rompt avec un certain nombre de paramètres sectoriels du champ du livre. Ce qui ne laisse pas indifférents les acteurs de ce champ. Au sein d'un champ hautement institutionnalisé comme celui de l'édition du livre, Cyberlibris a besoin pour la construction de son BM perturbateur de l'approbation de deux catégories d'acteurs clés, les éditeurs et les écoles de commerce. Or, ces deux parties prenantes potentielles, tout comme les autres acteurs du champ, accordent peu de crédit au nouveau BM, et mettent en cause ses différentes composantes. Le BM souffre d'un défaut de légitimité qui a entravé son lancement et son développement.
Comment donc expliquer le lancement et le développement du BM de Cyberlibris ?
Dit autrement, quelles dimensions de légitimité de quelles composantes du BM ont permis d'instaurer une acceptabilité du BM de la bibliothèque numérique ?

3. RESULTATS

3.1. Une légitimité morale liée aux dirigeants a favorisé le lancement de Cyberlibris

Une certaine crédibilité dont a bénéficié Cyberlibris lors de son lancement s'explique par une légitimité morale personnelle des fondateurs de la bibliothèque numérique et par une légitimité morale structurelle liée à leurs compétences. Du coté des éditeurs comme des écoles de commerce, ces volets de la légitimité ont été largement soulignés. Dans la quasi-totalité

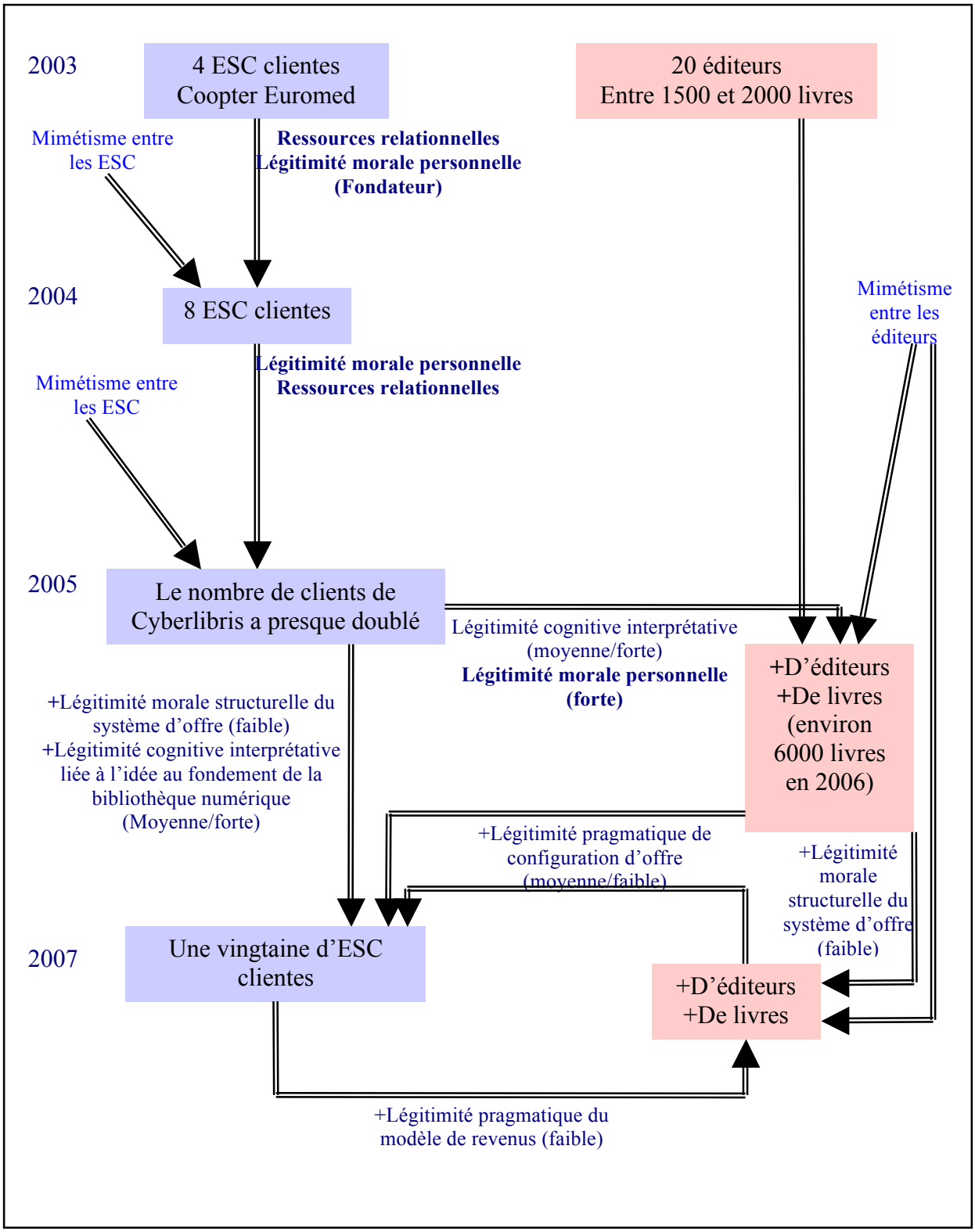
des entretiens, les interviewés ont mis en exergue l'expertise des fondateurs. A coté de cet aspect technique lié aux compétences des fondateurs, un aspect personnel se rapportant à la personne d'Eric Briys et renvoyant à la dimension charismatique de Weber (1995) a été souligné par les interviewés. Une légitimité morale personnelle du concepteur a donné un coup de pousse à Cyberlibris. C'est un dirigeant qui a une capacité de communication et de persuasion qui lui a permis d'associer certaines écoles de commerce et éditeurs au système d'offre de son BM.

> ''*Eric est venu deux fois rencontrer les étudiants à la rentrée … c'est un grand show… les enseignants l'ont applaudi…* '' (Mme Gassama). ''*Les gens qui portent le projet sont crédibles*'' (S. Derville). ''*Ce sont des gens intelligents, j'ai beaucoup de respect pour la personne*'' (R. Lefebvre). ''*On peut vérifier les comptes mais on ne le fera pas, ce sont des gens intelligents, honnêtes et crédibles, on a confiance en eux …*'' (G. Letranchant).

Les premières écoles de commerce clientes, ainsi que les premiers éditeurs qui ont adhéré au BM de la bibliothèque numérique, ont permis d'accorder une certaine légitimité de nature morale structurelle au système d'offre de Cyberlibris. Cette légitimité, qui reste faible, a incité certains acteurs du champ du livre à se joindre au nouveau système d'offre. Ceci est d'autant plus vrai qu'une forte émulation existe entre les différentes écoles de commerce. Les documentalistes soulignent la présence d'un comportement mimétique entre ces établissements. Ce mimétisme explique l'adhésion, en 2004, de quatre autres écoles de commerce au BM de Cyberlibris, et justifie en partie l'abonnement d'autres institutions au cours des années 2005 et 2006. Au-delà d'un comportement mimétique qui explique l'adhésion de certains acteurs du champ du livre, l'accroissement du nombre de clients a attiré davantage d'éditeurs vers le système d'offre de Cyberlibris.

Même si, entre 2003 et 2007, la configuration d'offre du BM a évolué, le chiffre d'affaires a augmenté et le système d'offre s'est élargi, quatre ans après son démarrage, Cyberlibris souffre encore d'une déficience en légitimité morale, pragmatique et cognitive, au niveau des différentes composantes de son BM.

Figure 4 : une légitimité unidimensionnelle insuffisante du BM de Cyberlibris



La légitimité pragmatique de Cyberlibris est moyenne voire relativement faible. Les éditeurs n'acceptent pas la politique tarifaire de l'agrégateur numérique. Les enseignants n'utilisent toujours pas la plateforme numérique en raison de son contenu jugé ''léger'' et des problèmes techniques, la configuration de l'offre souffre d'un défaut de légitimité pragmatique. Les documentalistes ne sont pas satisfaits de la configuration technique de l'offre et jugent

toujours la politique tarifaire excessive, notamment si l'on prend en considération le contenu en ouvrages de la bibliothèque numérique. A un niveau plus normatif, le BM de Cyberlibris a gagné une certaine légitimité morale, qui reste faible, liée à la composition de son système d'offre qui a pu attirer certaines écoles de commerce telles que ESC Lille, EM Normandie, ESC Rouen, ESC Bretagne, BEM Bordeaux, etc. et qui a suscité un comportement mimétique. Ce même phénomène a été repéré auprès des éditeurs. La légitimité cognitive allant de soi est absente. En revanche une légitimité cognitive interprétative est de plus en plus présente. De plus en plus d'éditeurs, de directions d'écoles de commerce et de documentalistes sont convaincus par les principes des fondateurs.

A partir de 2006/2007, la déficience en légitimité pragmatique, liée au modèle de revenu de Cyberlibris, a constitué une entrave au développement du BM de la bibliothèque numérique. Si, dans un premier temps et pendant environ les quatre premières années d'existence de la bibliothèque numérique, les éditeurs ont accepté d'apporter des fonds à Cyberlibris parce qu'ils soutiennent l'idée fondatrice de la bibliothèque numérique, qu'ils ''apprécient'' la personne d'Eric Briys et que le BM de Cyberlibris a capté un certain nombre de clients, il n'en va pas de même à partir de 2007. Les éditeurs ont explicitement déclaré que leur implication dans le BM de la bibliothèque numérique est largement déterminée par les revenus générés par Cyberlibris.
Entre 2003 et 2006, une vingtaine d'éditeurs dont Dunod, EMS, les Editions Afnor, Dalloz, La Découverte ont rejoint le système d'offre de Cyberlibris. Toutefois, l'engagement de plusieurs de ces éditeurs est resté faible. Ces éditeurs sont essentiellement des leaders de l'universitaire et des sciences humaines et sociales. Ceci s'explique par un défaut de légitimité pragmatique du BM de Cyberlibris, sa politique tarifaire en particulier, et par un défaut de légitimité cognitive lié à la nouveauté d'un modèle de rémunération qui remet en cause les modèles de rémunération classiques des éditeurs et qui est entaché par une forte incertitude. Lors des entretiens effectués aux premier et deuxième trimestres de 2007, ces éditeurs ont attesté que le manque d'engagement qu'ils ont manifesté s'expliquait par ''une défaillance du modèle tarifaire'' de Cyberlibris. S'ajoute à ça un portefeuille client léger et une évolution du nombre de clients qui n'est pas encourageante. Aussi, l'accroissement des revenus Cyberlibris n'est pas prometteur, ce qui est la conséquence d'un portefeuille client peu riche. Enfin, le chiffre d'affaires Cyberlibris représente une faible part du chiffre d'affaires total des maisons d'édition.

3.2. Une légitimité pragmatique du modèle de revenu est vitale pour le développement du BM

A la fin de l'année 2007, la configuration d'offre de Cyberlibris sur le marché académique a évolué, la composition de la clientèle également. En 2007/2008, le compartiment académique du BM de Cyberlibris s'est élargi par la conception de Cyberlibris Access, une bibliothèque numérique dédiée aux petites écoles de commerce. En 2008/2009, Cyberlibris a touché une nouvelle cible, les universités. Les fondateurs ont mis en place e-Biblio Couperin. En 2009, Cyberlibris Select, une offre ciblant les masters spécialisés en finance, les salles de marché et les bureaux de consulting, a également été mise en place.

Cyberlibris Access, une offre destinée aux petites écoles de commerce, a bénéficié d'une légitimité pragmatique liée à la configuration d'offre et à la politique tarifaire. C'est une formule qui a même séduit les grandes écoles qui proposent le produit à un public particulier d'étudiants. Elles l'ont trouvé adapté, en particulier en termes de tarification.

> ''*… Entre temps Cyberlibris a adapté son produit en termes de coût et le contenu correspond*'' (Documentaliste).

Cyberlibris Access a bénéficié d'une forte légitimité pragmatique liée notamment aux prix des abonnements qui sont beaucoup plus accessibles que ceux de Cyberlibris Infinite, la première offre de la bibliothèque numérique. Plusieurs écoles ont contracté le produit. Certains documentalistes ont souligné l'inadéquation du contenu de la plateforme aux attentes des enseignants, c'est le cas d'HEC Paris par exemple. Le produit a cependant été contracté parce il y a un besoin d'accès à distance, simultané aux livres et surtout parce que la tarification pratiquée est ''raisonnable''.

> ''*On paye pour 500 accès à Access, 7000 euros par an. Les populations concernées sont les bachelors et les formations continues qui sont souvent absents. Le niveau est faible, il y a beaucoup de livres que sais-je ? …*'' (Mme Grandière, documentaliste HEC Paris). Alors que pour ce même nombre d'étudiants, l'école paierait environ 20.000 euros, pour Cyberlibris Infinite.

L'acceptabilité de la politique tarifaire de Cyeberlibris Acess a permis d'accroître le nombre des clients.

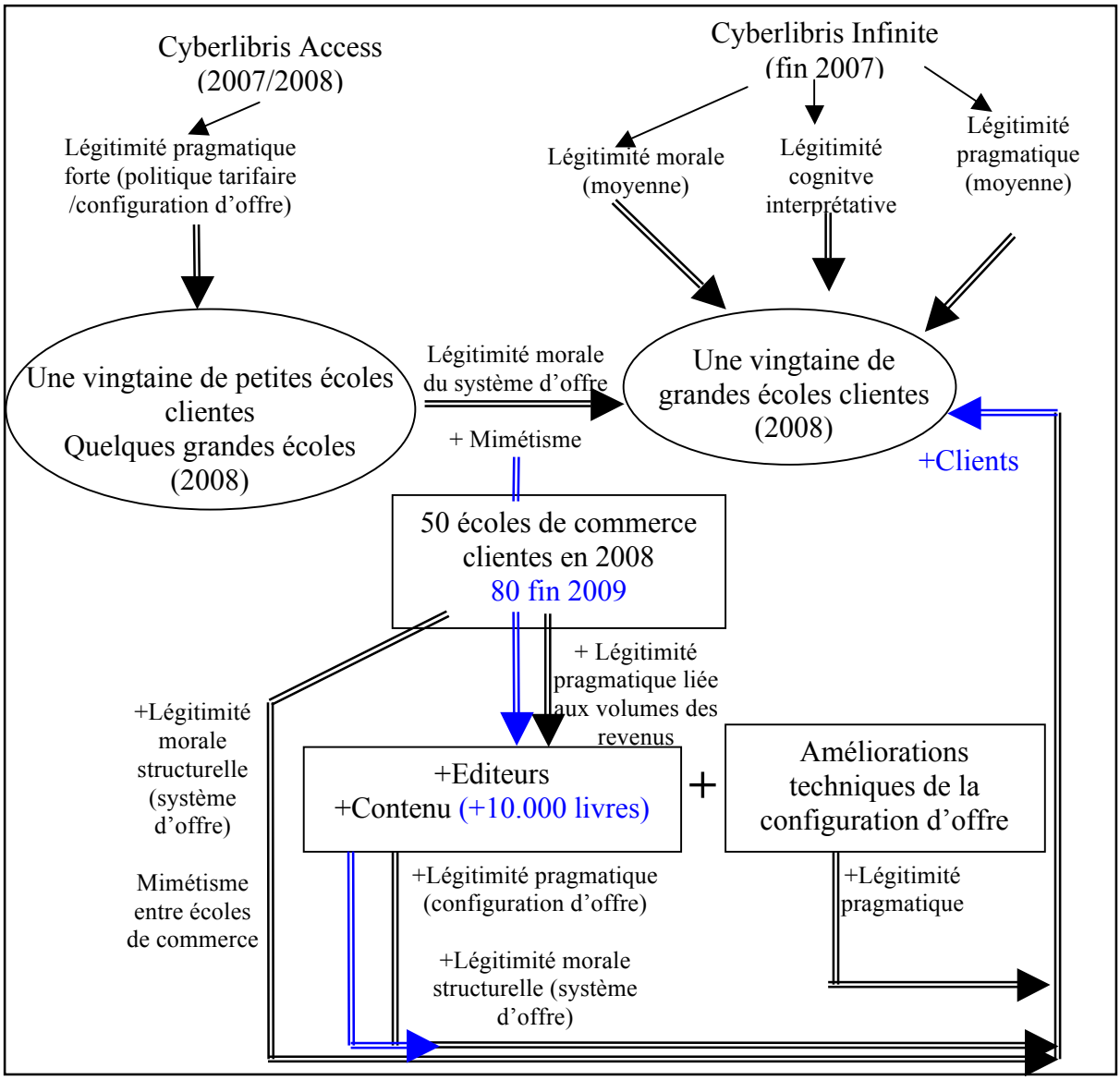
L'adhésion de plusieurs écoles, dont des écoles réputées comme HEC Paris, au système d'offre de Cyberlibris a accru la légitimité morale de Cyberlibris. Cette légitimité morale et un accroissement de la légitimité pragmatique de la configuration d'offre de Cyberlibris ont eu

un effet d'entrainement sur Cyberlibris Infinite et ont incité certaines écoles de commerce à essayer ou réessayer l'offre.

Parallèlement à ça, et à partir de 2008, la légitimité pragmatique liée à la configuration d'offre a sensiblement augmenté. En effet, le contenu de Cyberlibris n'arrête pas d'accroitre. L'amélioration du contenu n'est pas que quantitative, elle est surtout qualitative dans cette phase. La configuration technique de l'offre s'est nettement améliorée et un univers web 2.0 a été créé.

Une légitimité pragmatique de la politique tarifaire d'Access, s'est conjuguée avec une légitimité pragmatique de la configuration d'offre, une légitimité morale du système d'offre et un effet de mimétisme très présent dans l'environnement des écoles de commerce, pour expliquer un engouement pour la plateforme Access et un accroissement du nombre de clients de Cyberlibris Infinite.
L'accroissement du nombre de clients de Cyberlibris a eu pour conséquence un accroissement de son chiffre d'affaires et donc une augmentation des revenus des éditeurs (Chiffre d'affaires divisé par deux). L'amélioration des revenus a été mise en évidence par les éditeurs qui ont souligné une croissance remarquable des recettes. Cet accroissement des revenus a encouragé les éditeurs à s'impliquer davantage dans le projet de Cyberlibris. En 2009, les étagères de Cyberlibris ont compté plus de 10.000 livres. D'anciennes versions ont cédé la place à de nouvelles éditions. L'enrichissement du portefeuille clients de Cyberlibris a également permis d'attirer des éditeurs anglo-saxons réputés. Ceci a permis, à son tour, d'attirer davantage d'écoles de commerce…

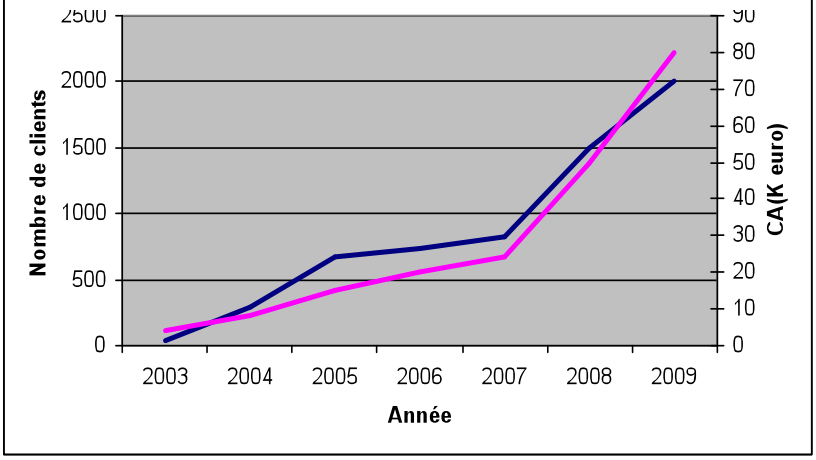
Figure 5 : Effet levier de la légitimité pragmatique du modèle de revenu



CONCLUSION ET DISCUSSION

Le BM de Cyberlibris a bénficié à partir de 2008 d'une acceptabilité due notamment à un accroissement de la légitimité pragmatique de son modèle de revenu. La figure ci-dessous met en avant une nette amélioration des performances de Cyberlibris.

Figure 6 : Evolution des performances de Cyeberlibris



Cette étude de cas met en exergue l'intérêt théorique et managérial de l'articulation de deux concepts : la légitimité et le BM innovant. Les résultats de cette étude doivent être nuancés car ils sont issus d'une étude d'un cas unique, en cours.

Le premier apport académique de cette recherche consiste à clarifier la notion de BM innovant qui est une forme particulière d'innovation de rupture se traduisant systématiquement par un modèle de revenu radicalement différent. Ce nouveau modèle de revenu est souvent la conséquence d'un changement radical des autres composantes du BM.

La démarche itérative utilisée, même si le plan linéaire de rédaction de ce papier ne le reflète pas, a permis de caractériser la légitimité du BM innovant et d'identifier son évolution. C'est la principale contribution de cette recherche. Notre travail a, en effet, permis de faire la différence entre deux principales phases de la construction d'un BM innovant. La première phase identifiée est une phase de lancement marquée par une légitimité symbolique, morale, liée à la personne des dirigeants. Cette légitimité a donné un coup de pousse à Cyberlibris, mais n'a pas permis d'accroitre le capital légitimité du BM. La deuxième phase, qui a commencé fin 2007, est une phase d'adaptation caractérisée avant tout par une sensible augmentation de la légitimité pragmatique du modèle de revenu qui a eu un effet d'entrainement sur les autres dimensions de légitimité et a permis d'accroitre le capital légitimité du BM innovant.

Généralement les entreprises s'engagent dans une logique restrictive de l'action économique. L'essence du concept de la légitimité est que celle-ci fournit des bases de prise de décision qui

ne reposent pas systématiquement sur une rationalité économique. En effet, toutes les prévisions et jugements rationnels qui peuvent appuyer une légitimité pragmatique sont biaisés par l'incertitude liée au caractère novateur du BM innovant. Dans ces moments de forte incertitude, la légitimité n'a pas forcément un soubassement économique. Selon Charreire (2002: 157) le dirigeant est ''*un point de focalisation des succès et échecs de l'organisation*''. Les dirigeants représentent l'organisation, ses activités, ses objectifs, ses pratiques, ses modes d'action. Le rôle du manager est de plus en plus présent dans la démarche néo-institutionnelle (Jepperson, 1991). Le manager est donc doté d'une capacité de compréhension, de sélection de son environnement en vue d'objectifs de légitimation. Un dirigeant peut influencer les attentes et évaluations de l'environnement (Gamot et Vidaillet, 1998). La capacité du dirigeant à influencer les attentes et évaluations est étroitement liée à sa personne, à son charisme (Reitter et Ramanantsoa, 1985, et Reitter et *al*. 1991), à son expertise (Andrew et Brown, 1998), à sa capacité d'argumentation et de persuasion et à sa capacité de communication (Yukl et Falbe, 1991). Les dirigeants de Cyberlibris ont contribué pendant les quatre premières années d'existence de leur BM, c'est-à-dire la phase de lancement, à accorder une certaine crédibilité et acceptabilité qui ont permis de faire émerger le nouveau BM. Cette acceptabilité et crédibilité de nature symbolique n'a pas suffit pour consolider le BM de Cyberlibris.

Une légitimité morale personnelle a favorisé le lancement du BM de Cyberlibris.

La deuxième phase que nous avons identifiée est une phase d'adaptation, notamment de l'offre et de la politique tarifaire, qui a débuté en 2007/2008. Cette phase est caractérisée par un accroissement de la légitimité pragmatique du modèle de revenu. Nous retrouvons les fondements de l'approche stratégique qui se défait de la logique conformiste associée à la légitimité. Cette conception volontariste, supposant un haut niveau de contrôle de la légitimité, remet en cause explicitement la nécessité de s'adapter et de se plier sans cesse à des symboles et rituels au détriment des contraintes liées aux résultats tangibles tels le profit, le volume des ventes et les budgets. Elle affiche une préférence pour les ''*tangible real outcomes*'' plutôt que pour l'économie du symbolisme (Pfeffer, 1981 : 5). Inspirée des travaux de la théorie de la dépendance aux ressources, cette approche suppose que la légitimité est instrumentale. Ce type de légitimité a été déterminant pour le développement du BM de Cyberlibris. La légitimité pragmatique, essentiellement du modèle de revenu, à

moindre mesure de la configuration d'offre, a eu un effet d'entrainement sur la légitimité morale structurelle du système d'offre du nouveau BM. Le soutien d'un certain nombre d'acteurs ou d'un réseau de partenaires est un moyen important d'acquérir une légitimité morale (Oliver, 1990 ; Aldrich et Fiol, 1994). Les partenariats et collaborations mis en place entre l'organisation et des acteurs externes permettent de montrer ou améliorent la réputation, l'image, le prestige et la congruence de l'organisation, de ses activités et de ses objectifs avec les normes de l'environnement institutionnel dans lequel elle opère. La possibilité d'établir des liens étroits avec des organisations prestigieuses renforce l'image et la réputation de l'organisation (Oliver, 1990). Il s'agit d'une ''*légitimité représentative ''representational legitimacy'' dérivée de la conception Weberienne de la légitimité. C'est une légitimité qui repose sur les croyances des autres*'' (Wiewel et Hunter, 1985 : 490). La qualité des liens et des relations entre Cyberlibris et des acteurs de son environnement ont motivé d'autres acteurs à collaborer et à s'associer au nouveau système d'offre (Oliver, 1990).
Ces deux dimensions de légitimité, pragmatique et morale ont permis une meilleure diffusion de la bibliothèque numérique et ont accru la légitimité cognitive du nouveau BM

Une légitimité pragmatique du modèle de revenu a eu un effet d'entrainement sur la légitimité des autres composantes et sur la légitimité d'ensemble du BM innovant.

Aussi, il ressort de cette recherche que la légitimité du BM n'est pas une extrapolation d'une ou plusieurs dimensions de légitimité, c'est une agrégation des différentes dimensions. En général, ces dimensions changent en fonction des composantes du BM. La diversité des fondements de chacune des dimensions renforce la légitimité d'ensemble et assure la stabilité du BM et de son évolution. Le BM de Cyberlibris a d'autant plus de chance d'instaurer sa légitimité et que celle-ci dure dans le temps que se développe un renforcement mutuel et une synergie entre aspects pragmatiques, cognitifs et moraux. Les trois aspects de la légitimité se soutiennent et se renforcent mutuellement (Suchman, 1995). Cette multi-dimensionnalité de la légitimité du BM de Cyberlibris est d'autant plus nécessaire que l'organisation opère dans un champ culturel et institutionnel, celui de l'enseignement supérieur. Ashforth et Gibbs (1990), supposent que les acteurs d'un champ sont susceptibles de scruter la légitimité d'une organisation lorsque celle-ci intervient dans un champ tel celui de l'éducation. La légitimité du BM de Cyberlibris en particulier est examinée dans le détail parce que les outputs de la

bibliothèque ne sont pas mesurables et les standards produits ne sont pas tangibles (Ashforth et Gibbs, 1990).

La légitimité du BM est une agrégation de la légitimité de ses différentes composantes

Ce projet de recherche s'est articulé autour d'un dispositif méthodologique reposant sur un cas unique en cours. Le recours à un cas unique ne permet pas la généralisation empirique (Yin, 2003). D'où la principale faiblesse de nature méthodologique de la recherche qui consiste en une faible validité externe des résultats. Parmi les perspectives visant à pallier aux limites empiriques, nous envisageons tout d'abord d'élargir notre étude pour nous intéresser à plusieurs acteurs du numériques, comme Numilog, Cairn, Safari et Net library. Nous comptons également étendre nos investigations au champ de la littérature générale, un champ qui commence à être touché par le numérique. Il nous semble intéressant, pour la validité externe de cette recherche, d'investir d'autres champs. L'industrie du disque nous a semblé un champ potentiel pertinent à étudier. C'est un champ qui a plusieurs points communs avec celui du livre. L'industrie du livre et l'industrie du disque représentent deux champ hautement institutionnalisés, historiques et avec des caractéristiques sectorielles proches. Ce sont deux secteurs matures, oligopolistiques dont les chaines de valeur se ressemblent et le poids et le pouvoir de négociation des acteurs aval de la chaine sont importants. Ce sont également deux champs qui connaissent des perturbations ayant les mêmes origines technologiques : le numérique et Internet. En comparant les deux champs Eric Briys qualifiait l'industrie du disque de ''laboratoire d'expérimentation en temps réel pour le champ du livre''.

BIBLIOGRAPHIE

Aldrich H. et Fiol C.M. (1994), ''Falls rush in? The institutional context of industry creation'', *Academy of Management Journal*, vol.19, n°4, p.645-670.

Amit R. et Zott C. (2001), ''Value creation in e-business'', *Strategic Management Journal*, vol.22, p.493-520.

Ashforth B.E. et Gibbs B.W. (1990), ''The double edge of organizational legitimation'', *Organization Science*, vol.1, n°2, p.177-194.

Baum J.A.C. et Powell W.W. (1995), ''Cultivating an institutional ecology of organizations: Comments of Hannan, Caroll, Dudson and Torres'', *American Sociological Review*, vol.60, n°4, p.529-538.

Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J-M. (2003), ‘‘La collecte des données et la gestion de leurs sources’’, *in* Thietart R-A. (*éd.*), *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod, p. 224-256.

Benavent C. et Verstraete T. (2000), ‘‘Entrepreneuriat et NTIC – la construction du Business Model’’, *in* Verstraete T., *Histoire d'Entreprendre*, EMS p.89-104.

Boyd J. (2000), ‘‘Actional legitimation: No crisis necessary’’, *Journal of Public Relations Research*, vol.12, n°4, p.341-353.

Charreire S. (2002), ‘‘J. Pfeffer et G. Salancik, La dépendance des ressources est stratégique’’ *in* Charreire S. et Huault I., *Les Grands Auteurs en Management Stratégique*, EMS, p.151-166.

Chesbrough H.W. (2003), *Open Innovation*, Harvard Business School Press.

Chesbrough H.W. (2006), *Open Business Models: how to thrive in the new innovation landscape*, Harvard Business School Press.

Demil B. et Lecocq X. (2009), ‘‘Business models evolution towards a dynamic consistency view of strategy’’, Submitted to *Universita Business Review*, 13p.

Demil B., Lecocq X. (2010), "Business model evolution: In search of consistency", *Long Range Planning*, vol.43,n° 2.

Dowling J. et Pfeffer J. (1975), ‘‘Organizational legitimacy: social values and organizational behaviour’’, *Pacific Social Review*, vol.18, p.122-136.

Dyer W.G. et Wilkins A. (1991), ‘‘Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt’’, *Academy of Management Review*, vol.16, n°3, p.613-619.

Eisenhardt K.M. (1989), ‘‘Building theories from case study research’’, *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, p.532-550.

Eisenhardt K.M. (1991), ‘‘Building stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic’’, *Academy of Management Review*, vol.16, n°3, p.620-627.

Gamot G. et Vidaillet B. (1998) ‘‘Parole et pensée dans l'action du dirigeant’’, *in* Laroche H. et Nioche J.P. *Repenser la Stratégie : Fondements et Perspectives*, Paris : Vuibert

Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), *The discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*, London, Aldine Publishing Company.

Hunt C. S. et Aldrich H. E. (1996) ‘‘Why even Rodney Danger field has a home page: Legitimizing the world wide web as a medium for commercial endeavors’’, *Annual Meeting of the Academy of Management*, Cincinnati, OH

Jepperson R.L. (1991), ‘‘Institutions, institutional effects, and institutionalism’’, *in* Powell et DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, p.143-163

Kœnig G. (2005), ‘‘Etudes de cas et évaluation de programmes : une perspective campbellienne’’, *XIV*^{ème} *Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Pays de La Loire, Angers, Juin.

Magretta J. (2002), ‘‘Why business models matter’’, *Harvard Business Review*, vol.80, n°5, p.86-93.

Miles M.B. et Huberman A.M. (2003), *Analyse des Données Qualitatives,* 2ème édition, Bruxelles, De Boeck.

Mitchell R.K., Agle B.R. et Wood D.J (1997), ‘‘Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts’’, *Academy of Management Review*, vol.22, n°4, p.853-886.

OLIVER C. (1990), ‘‘Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions’’, *Academy of Management Review,* vol.15, p.241-265.

Oliver C. (1991), ‘‘Strategic responses to institutional processes’’, *Academy of Management Review,* vol.16, n°1, p.145-179.

Osterwalder A. (2004), *The business model ontology – a proposition in a design science approach*, Thèse de doctorat en informatique de gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne.

Osterwalder A., Pigneur Y. et Tucci C.L. (2005), ‘‘Clarifying business model: origins, present, and future of the concept’’, *Communication of The Association for Information Systems*, vol.16, 25pages.

Parsons T. (1960), *Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe, IL: Free Press.

Pfeffer J. (1981), ‘‘Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms’’, *Research in Organizational Behaviour*, vol.3, n°1, p.1-52.

Pfeffer J. et Slancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations*, New York, Harper et Row.

Reitter R. et Ramanantsoa B. (1985), *Pouvoir et politique*, Paris : McGrow-Hill.

Reitter R. (1991), *Cultures d'entreprise*, Paris, Vuibert.

Scott W.R. (1995), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage.

Siggelkow N. (2007), ‘‘Persuasion with case studies’’, *Academy of Management Journal*, vol.50, n°1, p.20-24.

Stake R.E. (1995), *The Art of Case Study*, Sage Publications.

Stake R.E. (2005), ‘‘Qualitative case studies’’, *in* Denzin N.K. et Lincoln Y.S., *Handbook of qualitative research*, Third edition, Thousand Oaks: Sage, p.443-466.

Suchman M.C. (1995), ‘‘Managing legitimacy: strategic and institutional approaches’’, *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, p.571-610.

Tapscott D. (2001), ‘‘Rethinking strategy in a networked world’’, *Strategy and Business*, vol. 24, p.34-41.

Warnier V., Lecocq X. et Benoit D, (2004), ‘‘Le business model : l’oublié de la stratégie ?’’, *XIII*^{ème} *conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique*, Vallée de Seine.

Wiewel W. et Hunter A. (1985), ‘‘The interorganizational networks as a resource: a comparative case study on organizational genesis’’, *Administrative Science Quarterly*, vol.30, p.482-496.

Yin R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Londres, Sage Publications.

Yukl G. et Falbe C.M. (1991), ‘‘Importance of different power sources in downward and lateral relations’’, *Journal of Applied Psychology*, vol.76, n°3, p.416-423.

Zimmerman M. A. et Zeitz G. D. (2002), ‘‘Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy’’, *Academy of Management Review*, vol.27, n°3, p.414-431.

Zott C. et Amit R. (2009), ‘‘Designing your future business model: an activity system perspective’’, *Long Range Planning*, Special Issue on Business Models, 12 avril.