

# **Construction d'un business model innovant : une approche par la légitimité**

**Amira LAIFI**

**IAE de Caen**

**Centre de recherche NIMEC**

3 rue Claude Bloch ; B.P 5160 ; 14 075 Caen

Tél : 06.32.83.22.90/ Mail : amiralaif@yahoo.fr

## **RESUME :**

Avec l'émergence du courant de l'intention stratégique nous avons assisté à une profusion de concepts tels l'innovation de rupture, l'innovation stratégique, les stratégies de perturbation, les stratégies de mouvement, les stratégies de transformation, l'innovation radicale, etc. des concepts qui sous entendent et sous tendent une problématique prégnante dans ce champ d'étude : l'intensité du changement. Nous avons choisi d'aborder la question de l'innovation et de l'intensité du changement à travers un concept relativement récent à savoir le business model. En effet, un certain nombre d'auteurs (Hamel, 1998 ; Christensen et *al.* 2002 ; Lehman-Ortega et Schoettl, 2007) postulent qu'un changement a une forte intensité s'il bouleverse un business model dominant dans un champ concurrentiel. Cette intensité du changement constitue un obstacle à la construction et l'objectivation du business model innovant. Si nous reprenons les termes des néo-institutionnalistes, c'est un obstacle à l'acquisition de la légitimité une ressource vitale dont l'organisation doit se doter. Une légitimité d'autant plus difficile à acquérir que l'acteur n'a pas de passé témoignant de ses performances. A travers une étude qualitative itérative d'un cas unique celui de Cyberlibris, une bibliothèque numérique évoluant dans le secteur de l'édition du livre spécialisé en management en France, le caractère problématique de la légitimité d'un jeune acteur perturbateur sera mis en avant. Nous verrons comment cet acteur tente de gagner notamment en termes de légitimité évaluative en optant essentiellement pour des stratégies d'encastrement et d'évitement afin d'obtenir le crédit et l'approbation dans un premier temps des acteurs au pouvoir utilitaire.

**Mots clés :** business model, innovation, ressources, légitimité, Cyberlibris

# **Construction d'un business model innovant : une approche par la légitimité**

## **RESUME**

Avec l'émergence du courant de l'intention stratégique nous avons assisté à une profusion de concepts tels l'innovation de rupture, l'innovation stratégique, les stratégies de perturbation, les stratégies de mouvement, les stratégies de transformation, l'innovation radicale, etc. des concepts qui sous entendent et sous tendent une problématique prégnante dans ce champ d'étude : l'intensité du changement. Nous avons choisi d'aborder la question de l'innovation et de l'intensité du changement à travers un concept relativement récent à savoir le business model. En effet, un certain nombre d'auteurs (Hamel, 1998 ; Christensen et *al.* 2002 ; Lehman-Ortega et Schoettl, 2007) postulent qu'un changement a une forte intensité s'il bouleverse un business model dominant dans un champ concurrentiel. Cette intensité du changement constitue un obstacle à la construction et l'objectivation du business model innovant. Si nous reprenons les termes des néo-institutionnalistes, c'est un obstacle à l'acquisition de la légitimité une ressource vitale dont l'organisation doit se doter. Une légitimité d'autant plus difficile à acquérir que l'acteur n'a pas de passé témoignant de ses performances. A travers une étude qualitative itérative d'un cas unique celui de Cyberlibris, une bibliothèque numérique évoluant dans le secteur de l'édition du livre spécialisé en management en France, le caractère problématique de la légitimité d'un jeune acteur perturbateur sera mis en avant. Nous verrons comment cet acteur tente de gagner notamment en termes de légitimité évaluative en optant essentiellement pour des stratégies d'encastrement et d'évitement afin d'obtenir le crédit et l'approbation dans un premier temps des acteurs au pouvoir utilitaire.

## INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'années, plusieurs courants de recherche n'ont cessé de s'intéresser aux manœuvres visant à perturber le jeu concurrentiel. A l'origine de ces travaux les économistes de l'école autrichienne tels que Shumpter et Kirzner. Ceux-ci considèrent l'innovation comme le moteur essentiel du changement et de la performance économique. Une grande partie de la littérature centrée sur les questions de l'innovation et du changement traite de l'intensité, de l'agressivité et de la radicalité de l'innovation et du changement (Mathé, 2004). Selon Kim et Mauborgne (1997) l'un des problèmes majeurs de ce courant de l'intention stratégique consiste en la mesure du changement. Ils estiment que l'intensité du changement s'apprécie par le niveau des effets que l'innovation produit sur les différents paramètres sectoriels. Hamel (1998a/b), Clayton et *al.* (2002), Clayton et *al.* (2000), Lehman-Ortega et Schoettl (2007), qualifient une innovation de stratégique, de rupture ou encore de radicale quand celle-ci bouleverse un business model. Le changement porte dans ce cas sur différents paramètres : une nouvelle offre, une nouvelle clientèle, une nouvelle combinaison de ressources, une reconception de la chaîne de valeur, une reconfiguration du réseau de valeur, un nouveau modèle des revenus, une nouvelle distribution des revenus.

La notion du business model (désormais BM) est apparue dans les années 90 avec la bulle Internet, elle a tant été évoquée pour parler de la manière dont le Web change les BM traditionnels. C'est un concept largement utilisé par les praticiens et les investisseurs, parce qu'il a le mérite de refléter et traiter une approche systémique du changement résumée de manière simpliste par "une nouvelle manière de générer des revenus". La génération de revenus étroitement liée à la création de valeur nous mène à revenir sur la notion des ressources (Lecoq et *al.* 2006), celle du système d'offre (Koenig, 2004) et celle du réseau de valeur (Branderburger et Nalebuff, 1997).

Les déterminants de la valeur, l'essence même du BM, seront appréhendés via le concept des ressources (Métais et Saias, 2001), la base du système d'offre et du réseau de valeur. En effet pour construire son BM et pour l'objectiver une entreprise a besoin de mobiliser des ressources de provenances multiples, elle est confrontée à une dépendance aux ressources externes, or de par son projet décalé un acteur perturbateur éprouve des difficultés à gagner le crédit de différentes parties. Pourquoi ces dernières vont-elles risquer de remettre en cause une position acquise, ou affronter un système de menaces et de sanctions et apporter leur soutien à un projet décalé ? De surcroît l'innovation qui est véhiculée via un nouveau BM a plusieurs facettes, elle touche plusieurs noyaux à la fois.

Les adeptes de l'approche néo-institutionnelle invoquent le concept de la légitimité pour expliquer les agissements de l'organisation et des acteurs de son environnement. Ils postulent que ce qui détermine au final la capacité d'une entreprise à fédérer des acteurs et mobiliser des ressources autour de son BM innovant est son "capital légitimité". La légitimité est un facteur motivant et incitant des parties prenantes à soutenir une entreprise et à lui apporter des ressources nécessaires à la construction et à la vulgarisation de son BM. C'est une ressource qui fait défaut à un acteur du changement mais que ce dernier doit acquérir pour réussir à obtenir l'approbation des parties prenantes de son nouveau BM. La légitimité ne sera donc pas appréhendée comme un a priori, il s'agit d'une légitimité a posteriori, intentionnelle, largement conditionnée par les actions de l'entreprise.

La question qui se pose alors est de savoir comment acquérir une légitimité nécessaire pour créer et développer son BM innovant ?

A cet égard ce travail s'organisera ainsi : dans une première section il s'agit de définir notre objet de recherche à savoir le BM, et de le circonscrire dans "une approche changement". En montrant la connexion qui existe entre le BM et la légitimité, nous abordons cette notion à travers le prisme de la théorie néo-institutionnelle. La seconde section nous permettra d'aborder légitimité et légitimation. Une dernière section sera consacrée à la discussion des résultats d'une confrontation entre champ théorique et empirique. Ces résultats ont essentiellement pour finalité de dégager les caractéristiques d'un processus de légitimation engagé par une jeune entreprise pour réussir à construire et faire accepter un nouveau BM.

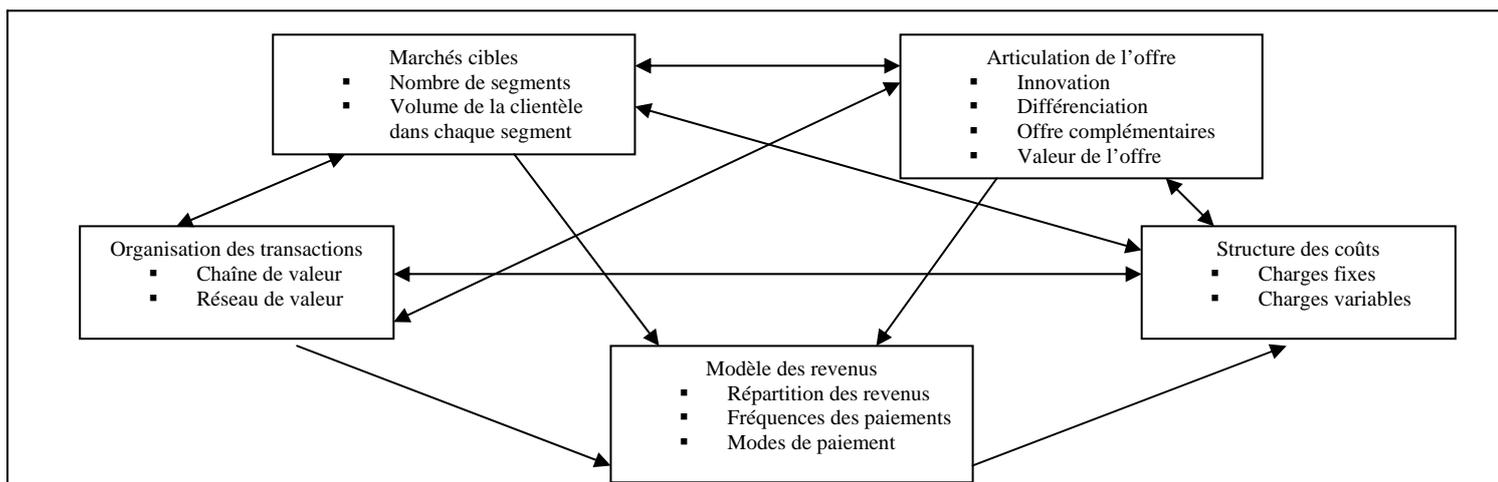
## **1. CADRE CONCEPTUEL**

### **1.1. UNE TENTATIVE DE CONCEPTUALISATION DU BM**

#### **1.1. 1. Le BM : un concept flou**

Le BM a fait une vraie apparition dans les années 90 avec la bulle Internet (Lecoq et *al.* 2006: 99). Toutefois, il y a peu d'évidence tranchante quand au sens exact de ce terme. Plusieurs définitions, qui ne convergent pas forcément et dont le contenu n'est pas toujours clair, ont été avancées pour spécifier le terme BM. Néanmoins, les académiques s'accordent sur un point : le BM représente les voies intentionnelles qu'une entreprise est susceptible d'emprunter et les choix qu'elle fait afin de créer de la valeur (Chesbrough, 2003 ; Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Amit et Zott, 2001) et générer des revenus (Warnier et *al.* 2004 ; Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Timmer, 1998). L'essence du concept de BM est donc, dans le questionnement "comment faire de l'argent" avec la taxonomie de plusieurs mécanismes

alternatifs, d'où la nécessité de définir le BM de l'entreprise, question centrale dans une telle démarche (Afuah et Tucci, 2000, chap 4, p.2 ; Magretta 2002: 87). Dans la continuité des travaux de Chesbrough et Rosenbloom (2002) une définition du BM fondée sur l'articulation des fonctions qu'il remplit sera mise en avant. Ainsi et en s'inspirant largement des travaux de Chesbrough et Rosenbloom (2002), Desmarteau et Saives (2005), Chesbrough (2006) et Lecoq et al. (2006), cinq socles fonderont notre conception du BM : (1) l'articulation de la proposition de la valeur : la valeur créée aux utilisateurs ; (2) l'identification des segments de marché : les utilisateurs auxquels l'offre est destinée et la spécification des mécanismes de génération des revenus ; (3) la définition de l'organisation des transactions (Lecoq et al. 2006), autrement dit la définition de la structure de la chaîne de valeur interne à la firme ainsi que celle du réseau de valeur (Brandenburger et Nalebuff, 1997), l'organisation des transactions requise pour créer et distribuer le produit et/ou service comporte également la description de la position de la firme dans le réseau de valeur liant fournisseurs et clients, tout en identifiant les potentiels partenaires et les potentiels concurrents ; (4) l'estimation du coût de la structure et les profits potentiels de l'offre étant donné la proposition de valeur et la structure de l'organisation des transactions (chaîne de valeur et réseau de valeur) choisie ; (5) l'identification des mécanismes de captation de la valeur. Les choix effectués sur ces différentes variables 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 rentabilité du BM retenu.



Les composantes d'un BM

### 1.1.2. Le potentiel d'innovation d'une approche en termes de BM

Outre le niveau d'analyse intermédiaire articulant stratégie et politiques fonctionnelles de l'entreprise, et la transversalité d'une approche en termes de BM, le potentiel d'innovation constitue l'un des principaux éléments de pertinence du concept. Le BM apparaît comme une source de créativité portant sur plusieurs niveaux. Une approche BM incite à aller au-delà des schémas et des présupposés allant de soi, pour explorer des nouvelles sources alternatives de génération des revenus. Selon Tapscott et *al.* (2000: 17) un BM innovant invente des nouvelles propositions de valeur, transforme les règles de la concurrence et mobilise les gens et les ressources pour accroître le niveau de la performance. Un BM innovant permet d'envisager des sources potentielles de revenus en se fondant sur des nouvelles voies d'exploitation et/ou d'exploration (Bénavent et Verstrete, 2000: 95), ce qui implique pour Magretta (2002) le déploiement d'une nouvelle organisation des transactions, l'innovation s'étend également à l'architecture des revenus (Amitt et Zott, 2001), elle touche l'ensemble des noyaux d'un BM.

Selon Clayton et *al.* (2000) et Hamel (1998a), le déplacement de l'équilibre concurrentiel et la création d'un nouvel espace concurrentiel, consistent en la proposition d'un nouveau BM qui se décale nettement du BM dominant, jusque là gagnant sur le marché. Il s'agit de stratégie de rupture qui modifiera fondamentalement la trajectoire de développement d'un champ. Selon Mathé (2004: 32) la rupture peut avoir des sources multiples : une nouvelle configuration de l'offre, une innovation marketing, une rupture financière. Ainsi, la rupture peut avoir pour origine une configuration de l'offre qui rompt avec la configuration de l'offre de référence sur le marché en créant une valeur dont les piliers sont nettement différents de ceux qui fondent l'offre dominante. La rupture peut reposer sur une innovation ou une rupture technologique qui peut émaner de l'acteur perturbateur, mais qui peut aussi se manifester lorsque ce dernier établit des partenariats avec des tiers internes ou externes au champ. La rupture est la conséquence d'un mélange de technologies comme c'est souvent le cas de la cosmétique-alimentaire, ou de l'exploration d'une technologie externe au champ. La rupture peut aussi être financière : les opérations de fusions acquisitions transforment voire bouleversent les structures financières des intervenants d'un marché, leurs dimensions, leurs pouvoir, etc. c'est ce qui s'est passé dans l'industrie du livre, au début des années 2000, avec des mouvements de concentration d'envergure, c'est ce qui s'est passé également dans l'industrie du disque qui se trouve dominée par quatre grands acteurs concurrents : Vivendi music, EMI, Sony Music et BGI, et Warner Music intégré par le groupe Bronfman. Les mouvements financiers et les changements des logiques de captation de valeur et de répartition des revenus, accélèrent les

mouvements dans les marchés. Il convient de souligner que les structures financières et les modèles de revenu sont à leur tour largement déterminés par les stratégies de mouvement formulées par les acteurs d'un secteur. La rupture peut également être de nature marketing. Le changement des cibles commerciales, autrement dit le passage d'un modèle B2C à un modèle B2B est susceptible d'entraîner une rupture dans un marché. A cet égard, la création de valeur est source de consommateurs potentiels et donne à l'activité une position spécifique.

La perturbation qu'elle soit technologique ou financière ou marketing constitue une rupture stratégique. Elle est d'autant plus radicale portant simultanément sur l'ensemble de ces dimensions. Au quel cas le choc est plus brutal, dotant ainsi l'action d'une plus grande efficacité pour reprendre les termes des adeptes de l'approche de la dynamique concurrentielle qui s'est intéressée particulièrement à l'intensité du changement. Un nouveau BM jouant sur l'ensemble de ces éléments, introduit une rupture stratégique intense dans un champ. L'intensité et l'agressivité d'une rupture introduite par un BM innovant rendent l'action plus efficace, ce qui revient à dire que les réactions des organisations en place perdent leur efficacité face à une innovation de ce genre. Un BM innovant de par son agressivité paralyse les acteurs établis et rend leurs stratégies réactives impertinentes.

Cette intensité d'innovation, soulignée par Kim et Mauborgne (1997) et Clayton *et al.* (2002), et ce potentiel de rupture stratégique d'un BM innovant est problématique pour la conception du BM. L'entreprise, dans la construction de son BM innovant, a vocation à associer autour de son projet un certain nombre d'acteurs qui lui permettront de construire son système d'offre (Koenig, 2004). Des ressources importantes doivent être mobilisées afin de créer un système d'offre et afin que l'entreprise puisse concrétiser son BM. Les organisations sont confrontées à une dépendance aux ressources que d'autres peuvent mobiliser. Or, généralement les entreprises s'engagent dans une logique réaliste/restrictive, rationnelle/instrumentale de l'action économique. L'absence d'un passé qui pourrait témoigner de la performance d'un BM et/ou de l'organisation est susceptible d'entraîner un manque de confiance chez les clients, les fournisseurs, les distributeurs, les investisseurs, les autorités ... ceci est d'autant plus vrai que l'innovation associée à un BM porte en elle des germes d'une rupture stratégique à plusieurs égards. Hunt et Aldrich (1996) parlent d'handicap lié à la nouveauté. Les néo-institutionnels parlent de déficience de légitimité due principalement à la nouveauté. Une légitimité qui paradoxalement constitue un remède à l'handicap de la nouveauté.

## **1.2. DELIMITATION DE LA LEGITIMITE**

### **1.2.1. La légitimité : une approche socio-instrumentale actionnable**

En matière de management stratégique, deux approches traitant de la légitimité ont été soulignées : une approche socioculturelle déterministe stipulant que la légitimité “*est une perception généralisée de la désirabilité et de l’acceptabilité des actions d’une entité en faisant référence à un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit*” (Suchman 1995: 574), et une approche instrumentale volontariste qui postule que la légitimité est une ressource importante pour gagner d’autres ressources dont a besoin une entreprise (Zimmerman et Zeitz, 2002). Ces deux acceptions ont été soulevées notamment par les auteurs néo-institutionnels, et seront appréhendées dans le présent travail dans une logique de complémentarité plutôt que de rivalité. Une complémentarité et une nécessité de cohabitation vitales qui ne cessent d’être revendiquées depuis les années 90 dans les papiers des néo-institutionnalistes.

Comme Zimmerman et Zeitz (2002), Boyd (2000), Suchman (1988) nous inscrivons la légitimité dans une approche intentionnelle qui paraît adaptée à une démarche innovante menée notamment par une jeune entreprise. La légitimité de l’organisation est a posteriori, c’est le résultat d’une stratégie, ou d’un ensemble de manœuvres mises en place par l’entreprise. Boyd (2000: 349) qualifie une telle légitimité par actionnable “*actional legitimation*”. Pour notre part nous supposons que la légitimation est un processus intentionnel, toutefois nous précisons que le degré de contrôle qu’exerce une entreprise sur un processus de légitimation est fortement corrélé au type de légitimité recherchée, mais aussi à la nature de l’action. Dans cette même logique nous entendons la légitimité comme une ressource, pas forcément contrôlable notamment quand il est question de valeurs et normes très ancrées dans le champ et largement partagées par ses acteurs, qui permettra l’accès à des ressources nécessaires à l’action de l’entreprise.

### **1.2.2. La légitimité un concept tridimensionnel**

Zimmerman et Zeitz (2002: 418) considèrent que la légitimité n’est pas directement observable, son identification et sa mesure n’est pas l’apanage des chercheurs en management notamment quand il s’agit d’éléments normatifs ou cognitifs. Dans le but d’inscrire la légitimité dans une approche opératoire, des proxy-mesures seront utilisées en mobilisant la classification de Suchman (1995). La contribution de Suchman a le mérite de proposer des

mesures indirectes de la légitimité actionnable adaptées notamment aux jeunes entreprises perturbatrices. Cette contribution apporte également aux développements théoriques portant sur la légitimité une dimension complémentaire calculatrice/instrumentale sans rompre avec les origines néo-institutionnelles du concept. Suchman (1995) a explicitement fait la différence entre trois types de légitimité : pragmatique, morale et cognitive.

La légitimité pragmatique : une légitimité calculatrice. *“Elle repose sur des calculs des intérêts individuels des audiences immédiates de l’organisation. Cette immédiateté implique des échanges directs entre l’organisation et son audience”* (Suchman, 1995: 578). Cependant n’étant pas déconnectée de la société, l’entreprise subit des pressions sociales et culturelles, et est contrainte pour survivre et se développer à respecter, au moins de manière symbolique les attentes d’ordre social. L’entreprise doit donc répondre à des préoccupations économiques instrumentales sans pour autant négliger la composante sociale. D’où la légitimité morale et cognitive.

L’essence de la légitimité morale se traduit par une logique sociale *“prosocial logic”*, elle repose sur les jugements portés sur l’acceptabilité de l’activité. *“Les jugements reflètent généralement des croyances permettant d’évaluer si une activité promeut efficacement le bien être social tel que défini par un système de valeurs socialement construit”* propre à l’audience (Suchman, 1995: 579). Ces jugements peuvent se fonder également sur les moyens, procédures, techniques, standards, arrangements, structures et processus (Meyer et Rowan, 1991: 55).

Contrairement à la légitimité pragmatique et morale, la légitimité cognitive, non sujette à une quelconque évaluation (Jepperson, 1991: 147), se fonde sur des modèles culturels allant de soi, elle s’impose sans contre partie, sans contraintes et sans concessions. Les habitudes de faire ou de penser se transforment progressivement, en routines évidentes, par un processus de construction sociale de la réalité (Bensedrine et Demil, 1998). Les organisations adhèrent à ces systèmes symboliques et croyances partagées sans y penser consciemment.

Desreumaux (2004: 36), souligne que depuis que les auteurs néo-institutionnels ont réintroduit dans la TNT des réalités qu’elle a longtemps ignorées : la capacité des acteurs à bouleverser les règles de jeu d’un champ organisationnel, les agissements mus par la poursuite des intérêts individuels calculateurs... ils se sont retrouvés confrontés à un défi conceptuel qui réside dans la combinaison de différentes logiques qui ne cohabitent pas naturellement, pour expliquer le comportement organisationnel. Une des articulations encore à concevoir et que nous essayons d’aborder dans ce travail, à travers le concept de légitimité,

consiste à montrer comment adopter une logique instrumentale : une logique cherchant à satisfaire les intérêts de l'organisation et que nous avons introduite sous le vocable de business model innovant qui en effet révèle une nouvelle façon de gagner de l'argent, une nouvelle chaîne de valeur, un nouveau système d'offre, un nouveau réseau de valeur, face à une logique morale et cognitive collective qui régule un champ et qui incarne des normes, valeurs, représentations et compréhensions relevant du psychisme des acteurs.

## **2. CHAMP ET METHODE DE RECHERCHE**

### **2.1. UNE ETUDE QUALITATIVE D'UN CAS UNIQUE**

Afin de répondre aux questionnements soulevés, une étude qualitative d'un cas unique a été préconisée. La légitimation est un processus dynamique amené à évoluer dans le temps, multidirectionnel avec des zones de négociation, de conflit, de concurrence et d'arbitrage, d'où la pertinence d'une approche longitudinale qualitative (Wacheux, 1996: 74-78). Par ailleurs, nous tenterons à travers l'étude empirique d'opérationnaliser un certain nombre de concepts difficilement observables, dont la mesure n'est pas l'apanage des chercheurs, nous tenterons également à travers le champ empirique d'explicitier un objet de recherche complexe, dynamique et peu étudié à savoir le BM. Ces deux critères favorisent, selon Yin (2002: 45-46), le choix d'une étude de cas unique celui d'une bibliothèque numérique : Cyberlibris, évoluant dans un champ naissant celui du livre numérique qui lui-même est inclut dans un cas holiste celui de l'édition du livre spécialisé en sciences humaines et sociales.

Notre choix s'est porté sur le secteur de l'édition du livre parce qu'il reste peu ou mal étudié (Bensebaa et Le Goff, 2005), et parce que c'est un secteur culturel, traditionnel et fortement institutionnalisé, qui connaît des bouleversements qui ont des implications stratégiques sur son mode de fonctionnement. De manière générale, l'activité du secteur de l'édition en France stagne, les ventes en détail et pour la deuxième année consécutive ont enregistré un repli de 1,5% en 2006. Au sein de ce champ et depuis une dizaine d'années, le domaine de l'édition des sciences humaines et sociales traverse une période difficile. Selon le syndicat national de l'édition (SNE), c'est le secteur qui représente le plus faible taux de croissance de son chiffre d'affaires, au moment où d'autres secteurs affichent une croissance à deux chiffres, voir même à trois (livre hebdo, n°561, p.61). C'est également, et selon les professionnels du livre, le secteur le plus concerné par les changements et pour cause le prix élevé du livre, le désintéressement des étudiants pour le livre et la vulgarisation d'Internet comme outil de savoir dans le domaine des sciences humaines et sociales.

Selon un spécialiste du champ du numérique en ligne “les catalogues d’éditeurs en sciences humaines et sociales sont les premiers concernés par la dématérialisation du livre. La dématérialisation ne touche désormais plus uniquement les revues et les travaux de recherche”.

L’ensemble de ces éléments ont déterminé notre concentration sur l’édition en sciences humaines et sociales, le management en particulier. Au sein de ce même champ et depuis le début des années 90 les traits d’un champ émergent : le champ du livre numérique, se dessinent, accentués par l’avènement d’Internet et par les avancées réalisées dans le domaine du numérique. Cyberlibris est un des acteurs dynamiques incarnant ce champ naissant. C’est l’unique et première bibliothèque numérique mise en place dans le champ de l’édition du livre en France, c’est également l’unique acteur spécialisé dans le domaine des sciences humaines et sociales en particulier le domaine du management, et avec son BM de bibliothèque numérique porte un changement de forte intensité, multidimensionnel.

“Cyberlibris participe aux développements de technologies susceptibles de bouleverser la culture et l’économie du livre” (diffuseur en ligne).

L’objectif de cette confrontation entre cadre conceptuel et empirique est de comprendre et expliquer, à travers une démarche itérative, le comportement d’un jeune acteur d’un champ émergent tentant d’acquérir une légitimité qui lui fait défaut, mais qui lui permettrait de construire et d’objectiver son BM décalé. Par définition la légitimité réside dans le psychisme des acteurs, la légitimation est un processus peu perceptible et peu visible. Et c’est cette difficulté d’observer la légitimité et de rendre compte du processus de légitimation et par voie de conséquence la nécessité de s’engager dans un travail de décryptage qui nous a incités à utiliser les entretiens comme principal outil de collecte des données. 34 entretiens sous couvert d’anonymat, d’une durée de 45 minutes à 2 heures ont été conduits entre Octobre 2006 et décembre 2007 auprès d’agrégateurs et d’acteurs du numériques (7), d’éditeurs (10), de président de comité au sein du SNE (2), de spécialistes du numérique et de l’édition papier (3), de diffuseur/distributeur (4), de documentalistes (5), et de décideur des écoles de commerce (3). Les données issues des entretiens ont été enrichies par des données de provenances multiples : presse, articles académiques et documents fournis par les interlocuteurs. La triangulation des données fournit des informations diverses et des éléments de réflexion, d’analyse et d’interprétation riches, nuancés et pertinents. Elle permettra via un travail de traitement de rendre compte des interactions et des négociations entre les acteurs. A cet égard, l’interprétation des données recueillies est réalisée à travers une analyse thématique de contenu. Le processus de codage consiste à repérer essentiellement à travers les entretiens, des thèmes correspondants à des catégories définies a priori à partir de la revue de littérature, et a posteriori à partir d’éléments qui émergent du terrain. Cette phase de traitement et d’analyse des données permettra de comprendre comment Cyberlibris parvient à acquérir une

légitimité morale/cognitive et pragmatique qui lui fait défaut. Le processus de légitimation étudié s'étale sur une période allant de 2001 date de lancement du projet de la bibliothèque numérique Cyberlibris jusqu'à nos jours.

## **2.2. LE CHAMP DU LIVRE UN SECTEUR TRADITIONNEL HAUTEMENT INSTITUTIONNALISE**

On se doit avant d'analyser le processus de légitimation conduit par Cyberlibris de présenter le champ dans lequel évolue cet acteur du numérique. Nous nous sommes intéressés particulièrement à ce secteur traditionnel, ancré dans les habitudes de faire et de penser dont l'appropriation s'est faite sur des générations voire des siècles, afin de mettre en avant la difficulté pour un jeune acteur, externe, perturbateur d'opérer dans ce champ, hautement institutionnalisé, marqué par une forte empreinte historique et culturelle.

De *facto*, il semble que ce secteur n'ait pas connu de véritables innovations (au sens de Desreumaux, 2003), malgré une faible croissance et des perspectives de développement limitées, une forte intensité concurrentielle qui s'est traduite par de nombreuses opérations de concentrations spectaculaires et des barrières à la sortie et à l'entrée élevées.

Les acteurs du secteur sont "pris au piège" des paradigmes dominants dans leur champ, ils se sont inscrits dans des modèles économiques et cognitifs établis qui se sont installés sur des décennies, et qui ne sont au mieux que peu remis en cause. Les professionnels du livre sont attachés aux façons d'agir et de penser liées à la transmission d'une culture, celle du livre : un produit pas comme les autres, et à la maîtrise d'un ensemble de compétences, notamment de commercialisation des ouvrages. L'essentiel des règles, institutions et pratiques institutionnelles déterminantes du champ du livre sont explicitées ci-dessous.

- Les diffuseurs/distributeurs une institution établie

Le secteur du livre s'est construit autour de l'aval de la chaîne (Rouet, 2007: 13). Nous parlons plus de système d'offre et de champ organisationnel de l'édition que de chaîne de valeur vu les interrelations entre les agents de toute nature de ce secteur : éditeurs, les métiers de fabrication (les prestataires prépresse et les imprimeurs), les diffuseurs (commerciaux et libraires, points de ventes, grossistes, chaînes...), les distributeurs (les prestataires logistiques), les enseignants en tant qu'acteur influençant le comportement des lecteurs étudiants, les directions des universités en tant que décideur des budgets des bibliothèques, l'Etat en tant que décideur du budget de l'éducation et de la culture, et les associations professionnelles (syndicat national de l'édition, société des gens de lettre, centre national du livre, association des bibliothécaires français, association pour le développement de la librairie de création, association des professionnels de l'information et de la documentation,

direction du livre et de la lecture, syndicat de la librairie française, le conseil supérieur de la propriété littéraire et artistique etc.).

La diffusion et la distribution représente un centre de coûts du secteur de l'édition avec une part de 40% du prix d'un livre. C'est également l'intermédiaire qui achemine les œuvres des auteurs et éditeurs aux lecteurs. C'est le dispositif qui assure la promotion d'un ouvrage, sa mise en avant sur le marché, et qui conditionne le succès ou l'échec d'un livre, d'un auteur, et de manière générale d'un éditeur. Les acteurs de la chaîne du livre s'accordent à dire que les places et les espaces dans la presse et les médias ainsi que dans les points de vente représentent une ressource rare que les éditeurs doivent acquérir surtout si l'on ne perd pas de vue l'accroissement continu de la production.

Traiter de chaîne de valeur ou de système d'offre renvoie à un concept cher à Porter la domination par les coûts. L'entreprise va chercher à devancer ses concurrents en proposant un produit à moindre prix. Les économies d'échelle, si elles ne sont pas toujours au rendez-vous au long du processus de production et de fabrication, sont nécessaires et vitales à l'aval de la chaîne du livre. A cet égard, les économies d'échelle dans le champ de l'édition se jouent notamment au niveau de la diffusion, plus encore au niveau de la distribution qui relève d'un volet organisationnel et des systèmes logistiques (Rouet, 2007: 26). Les économies d'échelle ont été la principale cause des différentes opérations de concentration qu'a connues le secteur de l'édition, et qui avaient pour objectif l'atteinte de volumes de production seuils pour la réalisation des économies d'échelle. Le secteur de l'édition est entré dans une logique de rationalisation économique, caractérisée par une accélération de la rotation des stocks, une recherche constante du pouvoir, et des économies.

- Le prix unique du livre : une règle de jeu garantissant toute la chaîne du livre

La deuxième pratique institutionnalisée dans le champ du livre est la politique tarifaire. *“Le prix unique du livre est une référence absolue. Il garantit toute la chaîne du livre : les points de vente, les auteurs, les diffuseurs, les distributeurs, tous les intervenants de la filière sont payés sur la base du prix unique du livre, par exemple le libraire n'est pas menacé de disparaître parce qu'à proximité il y a un super marché qui vend le livre à -30%, ce qui sert aussi l'intérêt du client qui bénéficiera d'une meilleure couverture géographique et d'un meilleur service, ceci par allusion à ce que connaît en ce moment le secteur de la presse”* (Philip Gadesaude directeur général de DILISCO).

-Le droit d'auteur : une réalité allant de soi *“a taken for granted”*

Une règle juridique, qui s'élève au rang de la réalité sociale est le droit d'auteur. Le secteur se fonde sur le principe de respect de la propriété intellectuelle. Ce principe est légiféré par

plusieurs textes de loi. Ainsi, « L’auteur jouit, sa vie durant, du droit exclusif d’exploiter son œuvre sous quelques formes que ce soit et d’en tirer un profit pécuniaire » art. L. 123-1 al.1 du droit commun. « Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l’auteur ou de ses ayants droit ou ayant cause est illicite » art. L.122-4 du code de la propriété intellectuelle (CPI). Le conseil supérieur de la propriété littéraire et artistique souligne que ces principes s’appliquent sur Internet.

L’ensemble de ces textes de loi défend la valeur de la création et les conditions qui la rendent possible. Ils ont acquis le statut d’une réalité sociale allant de soi.

### **3. RESULTATS ET DISCUSSIONS**

La présentation et la discussion des résultats s’organiseront en deux temps. Dans un premier temps nous mettrons en lumière la situation problématique de Cyberlibris en montrant la connexion entre sa déficience en termes de légitimité et la nouveauté de l’organisation et de son BM non conventionnel. Nous analyserons dans un second temps comment Cyberlibris, tente de gagner en termes de légitimité.

#### **3.1. CYBERLIBRIS UN BM INNOVANT DECOUVRANT ET EXPLORANT DES ESPACES DE VALEUR**

Cyberlibris est une bibliothèque numérique Française cofondée en 2001 par Eric Bryis, son président, et François Lascaux, son directeur général. Elle est détenue par le Groupe Monceau, leader sur le marché Français d’assurance. Le BM de Cyberlibris repose sur une idée fondatrice : les lecteurs n’ont pas besoin de posséder un livre qui, le plus souvent, ne sera consulté que partiellement. Ce dont ils ont besoin c’est un accès à plusieurs références à n’importe quel moment de n’importe quel endroit. Un moteur de recherche en texte intégral permet l’accès aux contenus numérisés de la plateforme. Les dirigeants de Cyberlibris ont toujours été attentifs à l’évolution des valeurs liée à des transformations sociales s’étendant sur les deux dernières décennies. L’offre de Cyberlibris correspond à la volonté de “simplifier la tâche pour le lecteur”, de lui “permettre un accès non limité dans le temps, dans l’espace et en quantité voulue aux ouvrages” et de “proposer de nouvelles formes de convivialité” créatrice d’intelligence collective, dans un contexte où les habitudes culturelles, d’acquisition du savoir et des connaissances sont totalement bouleversées. L’accélération du rythme de vie, les innovations technologiques notamment Internet et le numérique, l’amélioration de la qualité de vie, la dématérialisation qui touche tous les aspects de la vie sociale, culturelle et professionnelle, tous ces changements profonds de nos sociétés au cours

des deux dernières décennies ont eu un retentissement sur l'univers culturel, le changement d'espace de valeurs a constitué des opportunités d'innovation (Masson et *al.* 2006: 123). Selon Masson et *al.* l'identification de cet espace d'innovation et de valeurs coïncide avec le déploiement progressif des innovations elles-mêmes.

Cyberlibris repose sur un choix technologique : le client léger. Des raisons techniques ont déterminé le choix de Cyberlibris. En effet, ses dirigeants se projettent dans le futur, en ayant

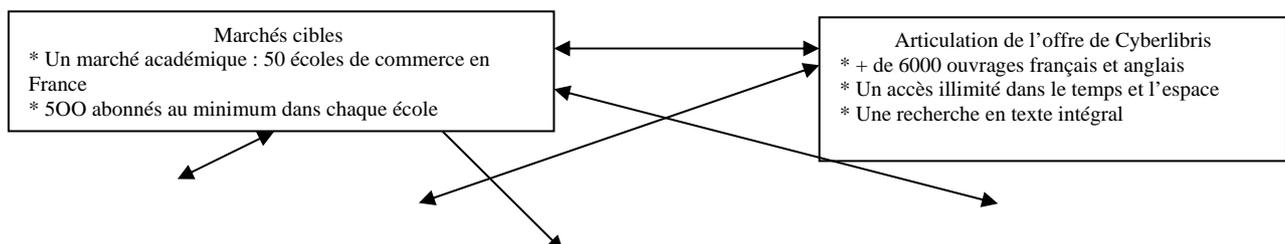
“la quasi certitude de bénéficier dans un court à moyen terme d'une connectivité Internet haut débit sans fil permanente” (Briys).

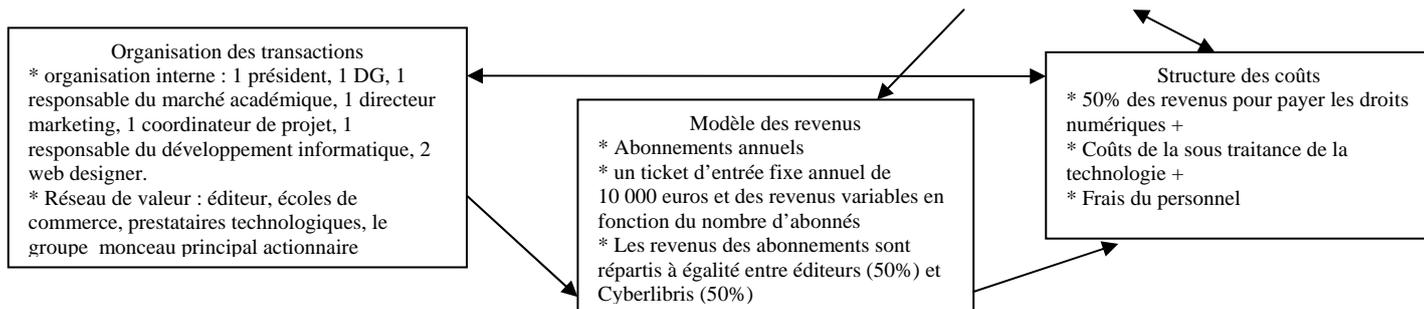
En se comportant en visionnaires les dirigeants de Cyberlibris prévoient une chute du besoin de téléchargement et par voie de conséquence la chute de l'intérêt porté aux lecteurs de livres électroniques (Reader) une technologie concurrente de celle du client léger mais qui est loin d'être aboutie.

Le choix technologique de Cyberlibris trouve explication également dans une volonté de placer le client final au cœur d'une nouvelle démarche. Les lecteurs ciblés par Cyberlibris représentent une population qui passe beaucoup de temps devant l'écran d'un ordinateur, qui utilise intensément Internet. Le BM de Cyberlibris repose dans son modèle de revenu sur les institutions, plus précisément les écoles de management et les universités. Le modèle se fonde sur une logique de “tiers payant”. Le client final ne paye rien, il ne voit que la gratuité. Mis à part les tarifs quelques peu élevés, le choix des écoles de commerce comme principale clientèle émane aussi du fait que les dirigeants de Cyberlibris sont assez familiers avec ce milieu, ils sont des anciens des grandes écoles et des professeurs au sein de ces mêmes structures.

Le choix technologique de Cyberlibris a également été déterminé par la nature des livres disponibles dans les étagères de la bibliothèque numérique et le profil des lecteurs, enseignants et étudiants des écoles de commerce et des universités, auxquels l'offre est adressée. Le principe fondateur de l'agrégateur prend tout son sens si l'on ne perd pas de vue que les utilisateurs de cette base de données consultent à un moment précis (par exemple pour des besoins d'une recherche ou d'un projet académique spécifique) plus des chapitres et des passages de certaines références qu'un ou plusieurs livres dans leurs intégralités de bout en bout, c'est une consultation partielle qui prône et qui fonde le BM de Cyberlibris.

Le schéma ci-dessous illustre le BM de Cyberlibris.





### Les composantes du BM de Cyberlibris

## 3.2. POURQUOI LA LEGITIMITE FAIT DEFAUT A CYBERLIBRIS ?

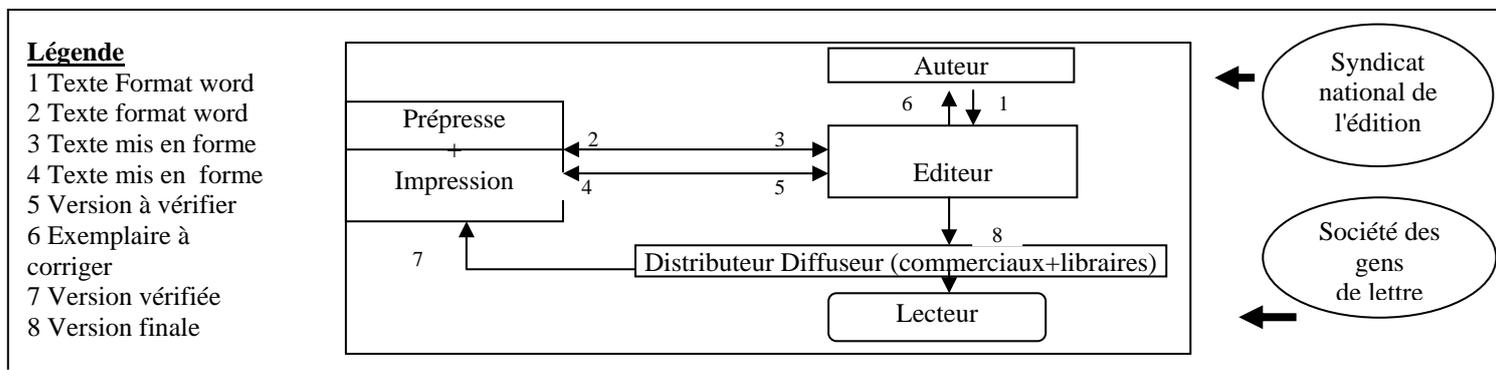
### 3.2.1. Un nouveau système d'offre éliminant des institutions établies

Plusieurs de nos interlocuteurs, notamment des éditeurs et des membres du SNE ont exprimé leurs craintes quand au rôle que pourrait jouer un éditeur voir même un auteur dans un futur qui n'est pas très loin.

Un éditeur souligne : "il ne faut pas se laisser écraser par de puissants acteurs du numérique, et où l'on se retrouverait dans une situation semblable à celle des éditeurs anglo-saxons".

Toutefois, si auteur et éditeur jouent toujours leurs rôles conventionnels, en évolution, dans la chaîne du livre, quel peut être le rôle des libraires et des bibliothécaires au sein de ce nouvel environnement numérique ?

Le libraire au sein du champ de l'édition du livre est un acteur qui a fait l'objet de plusieurs débats au sein du ministère de la culture, c'est un acteur fortement symbolique, sa présence dans la chaîne du livre l'est aussi. Son élagage du paysage de l'édition ne confère pas une légitimité morale au nouveau système d'offre de la bibliothèque numérique. De leur coté les bibliothécaires qui ont été formés au livre, qui ont été formés à son catalogage, à sa manutention et à sa conservation considèrent la bibliothèque numérique comme un ennemi. Ceci est problématique pour un acteur comme Cyberlibris parce que sa légitimité dans le champ du livre dépend largement des bibliothèques universitaires.



### **Les intervenants du système d'offre du secteur de l'édition du livre**

Il faut noter que bibliothécaires et libraires sont considérés comme des instances de prescription légitimes au sein du secteur de l'édition, ils ont une légitimité procédurale. Cette légitimité morale procédurale fait défaut à Cyberlibris qui a évincé ces deux acteurs de son BM. Les éditeurs et les professionnels du livre affirment que si les lecteurs sont capables de repérer les collections et les livres pertinents, c'est parce qu'un travail de sélection et de tri a été effectué auparavant par les éditeurs, les libraires et les bibliothécaires sous la tutelle de professionnels de la documentation et de professeurs universitaires.

Une directrice éditoriale explique : "dans le numérique tout est à la même hauteur, il n'y a aucun critère discriminant, les critères discriminants sont une bonne chose, ça permet de séparer ce qui est important de ce qui l'est moins".

Les bibliothèques numériques reconfigurent le paysage du secteur de l'édition traditionnel aussi en faisant appel à des acteurs nouveaux pour constituer leur système d'offre. Avec cette nouvelle donne, où "*l'argent est le nerf de la guerre*" comme le confirment quasiment tous les agrégateurs, et où également des compétences techniques et technologiques développées sont requises, rares fut les acteurs du livres qui se lancent et qui continuent dans l'expérience du numérique. Les caractéristiques structurelles du champ des bibliothèques numériques est une marque d'un nouveau champ. Elles permettent de situer Cyberlibris au sein d'une population qui est loin d'être intégrée au sein du secteur de l'édition du livre. L'identité du champ naissant et de ses acteurs, et dans laquelle les acteurs du livre ne se reconnaissent pas, limite la légitimité morale structurelle de Cyberlibris, et explique la réticence voir l'hostilité des acteurs du livre. Hatchuel et Weil (1992: 104) insistent sur la nécessité de ne pas oublier que les changements peuvent se heurter à des logiques identitaires ou institutionnelles. On ne saurait exclure que les changements peuvent se heurter à des réticences fortes de la part des acteurs attachés au fonctionnement antérieur. Certains acteurs considèrent certaines figures et façons de faire comme de véritables identités "pour eux changer d'identité c'est changer complètement de repères socioprofessionnels". Selon les deux auteurs, dans les processus de changement les enjeux sont plus profonds qu'une perte de pouvoir ou une limitation des capacités d'intervention. Ils considèrent radical un changement mettant en cause les "identités professionnelles".

### **3.2.2. Un flou entachant la cession du droit d'auteur**

Les auteurs ont exprimé leur mécontentement quand à la procédure dont leurs œuvres sont numérisées. Généralement ils ne sont au courant de la mise à disposition de leurs livres sur

une plateforme digitale qu'après coup. De surcroît auteurs et éditeurs se posent la question de la juste rémunération de leurs œuvres.

Il faut dire que "le contrat qui devrait régir les relations distributeur numérique/éditeur n'est pas encore abouti... le flou entoure la question de la cession des droit d'auteurs, il n'y pas encore de standard" (responsable juridique d'un grand groupe).

Cette absence de standard et le manque de formalisation des procédures expliquent la déficience de légitimité morale du champ du numérique en général et ne favorisent pas non plus l'acquisition d'une légitimité pragmatique. Cyberlibris a proposé une politique de prix radicalement nouvelle.

Briys reconnaît qu'il s'agit d' "un regard neuf sur des aspects économiques et légaux avec lesquels les éditeurs ne sont pas familiarisés. Le contrat de librairie est un accord de distribution où l'éditeur fixe le prix et le consommateur s'acquitte de ce prix, augmenté des coûts de distribution/diffusion".

### **3.2.3. Un non respect du prix unique du livre**

Les dirigeants de Cyberlibris agissent depuis la Belgique où le prix unique n'est pas en application. Cyberlibris ne se soumet pas à un standard (de nature juridique) socialement construit et très encadré dans les pratiques en vigueur au sein du secteur du livre. Ce qui n'accorde pas une légitimité morale positive au nouvel acteur.

Un membre du SNE affirme que "Cyberlibris fait un commerce non réglementé comme le commerce du livre et qui pourtant porte sur le même objet, on craint l'écroulement de toute une économie, l'exemple de l'Angleterre est éclairant".

### **3.2.4. Le problème de parcellisation du livre**

Avec les bibliothèques numériques il est plus question d'information que de livre. Une bibliothèque numérique est un espace qui met en avant plus les mérites d'une page que d'un livre dans son ensemble. La linéarité d'un livre, une valeur chère aux éditeurs et aux auteurs n'est plus respectée dans cet index élargi ou entier comme en témoigne une directrice éditoriale, ce qui met en cause la légitimité aussi bien morale que pragmatique du BM de Cyberlibris.

Avec ce mouvement de User generated content, les acteurs d'un secteur traditionnel culturel voient se profiler la disparition de toute une culture autour du livre au profit d'un commerce mettant en cause leur existence.

Le responsable du site lekti.com souligne "il faudrait réfléchir en potentiel de séduction de publics toujours plus divers et la convivialité risque fort de marquer la pas devant la simple attraction commerciale".

Reste que sur le plan économique ce champ naissant et le BM de Cyberlibris en particulier n'a pas encore fait ses preuves dans le secteur de l'édition, où le modèle du papier résiste.

### 3.3. CYBERLIBRIS EN QUETE DE LEGITIMITE

#### 3.3.1. Quelle(s) stratégie(s) pour quelle(s) dimension(s)

- Une quasi absence des stratégies de conformité

Cyberlibris n'adhère pas aux valeurs, normes, règles et/ou demandes institutionnelles en vigueur au sein du secteur de l'édition. L'acteur perturbateur ne se positionne pas dans un registre de la conformité et de l'isomorphisme pour accéder à la légitimité, à une exception près. Cyberlibris s'aligne parfaitement à une forte dimension juridique/culturelle qui a même atteint le statut d'une réalité sociale incontestable, qui régle le secteur de l'édition et qui consiste au respect des droits d'auteurs. Les dirigeants de Cyberlibris ont travaillé avec les éditions O'Reilly et Safari qui ont approuvé la fiabilité du système et la sécurité des contenus sur la plateforme. La mise en place de cette procédure de test et ce partenariat avec des éditeurs reconnus fait gagner Cyberlibris en termes de légitimité morale procédurale.

- Une prudence dans l'usage des stratégies de manipulation

Sur le même continuum des stratégies de légitimation (Suchman, 1995), et à l'opposé des stratégies de conformité, figurent les stratégies de manipulation. La manipulation en tant qu'intention opportuniste d'influencer et contrôler les pressions et évaluations institutionnelles (Oliver, 1991), nécessite un évangélisme collectif indispensable et vital (Lawrence et al. 2002). Les dirigeants de Cyberlibris se montrent prudents quand à l'usage de cette stratégie, tout simplement parce que les parties prenantes : éditeurs, directions d'école de commerce, enseignants, bibliothécaires, malgré un accroissement continu de leur nombre, ne s'impliquent pas dans le projet et n'apportent pas l'appui nécessaire pour influencer les perceptions et les jugements, à exercer un pouvoir sur le contenu des attentes elles mêmes ou les sources qui cherchent à les exprimer ou à les renforcer.

Un éditeur souligne : "on n'a pas engagé des ressources, on s'est contenté de ne pas dire non surtout et tout simplement parce qu'il nous paraissait intéressant de regarder comment les choses pourraient se passer".

En effet, une manipulation culturelle proactive est moins contrôlable, moins commune et donc de loin moins approuvée qu'un comportement de conformité ou sélectif de l'environnement. Ce qui explique la difficulté que rencontrent les managers de Cyberlibris à fédérer des acteurs susceptibles de former une coalition gagnante promouvant leur BM innovant.

- Des stratégies d'encastrement pour acquérir une légitimité morale

Cyberlibris a spécialement recours à des formes de conformité (Dacin et *al.* 2002), incarnées par les stratégies d'encastrement. Les dirigeants de Cyberlibris encastrent le BM de leur bibliothèque numérique au sein d'institutions préexistantes et légitimes. Briys reprend dans la présentation de son BM le schéma traditionnel du réseau de valeur du champ de l'édition en remplaçant les distributeurs physiques par des distributeurs numériques. La chaîne et le réseau de valeur représentent des façons de procéder traditionnelles et habituelles dans le champ de l'édition, qui s'y sont installées et renforcées à travers le temps. Cyberlibris, en s'identifiant à travers le réseau de valeur traditionnel du secteur de l'édition, crée une image de conformité et tente d'acquérir une légitimité morale. Toujours dans le cadre des stratégies d'encastrement, Cyberlibris s'est associé à des acteurs symboliques, tels que Mintzberg, a développé des partenariats avec des bibliothèques qui ont contribué à la création de son catalogue, une légitimité procédurale est recherchée à travers ces stratégies de cooptation. Cyberlibris a également noué des partenariats avec des écoles de commerce ou des éditeurs leaders. A travers ces stratégies d'encastrement et de cooptation, Cyberlibris cherche essentiellement à acquérir une légitimité morale. En effet, une légitimité morale est acquise suite à une production concrète de résultats méritoires (Suchman, 1995). Cependant, des résultats moraux concrets, il s'agit dans le cas de Cyberlibris de diffusion du savoir et d'efficacité de la plateforme digitale, sont difficiles à mesurer ou à documenter, ce qui pousse Cyberlibris à opter pour des approches moins directes. La plus commune de ces approches consiste à encastrent son nouveau BM et ses pratiques au sein d'un réseau d'institutions préexistantes et légitimes, et à s'associer à des entités respectées dans l'environnement pour atteindre cette légitimité morale.

- Des stratégies d'évitement pour acquérir une légitimité pragmatique

Cyberlibris a également recours à des stratégies d'évitement. Motivé par le désir de dépasser les conditions qui font que le comportement conformiste soit nécessaire, tout en évitant autant que possible un face à face avec son environnement institutionnel. Le jeune acteur a déployé ce genre de stratégies en s'attaquant à des niches du secteur de l'édition. Ainsi du côté amont, l'acteur se spécialise dans le domaine du management. Lors de nos entretiens plusieurs interviewés ont confirmé que plus le domaine d'édition dans lequel opèrent ces acteurs du numérique est restreint moins l'opposition est forte. En effet, dans le domaine du beau livre ou de la littérature, le champ du numérique rencontre de fortes contestations de la part des acteurs de la chaîne du livre et des différentes associations professionnelles qui y sont

présentes, les enjeux sont beaucoup plus importants dans ces domaines que dans le domaine des sciences humaines et sociales de manière générale.

“A cela vient s’ajouter la possibilité de lire des articles scientifiques ou des chapitres de livres en sciences humaines à l’écran, la nature de la discipline s’y prête” comme le souligne un professeur en sciences politiques.

Au sein même du domaine des sciences humaines et sociales, les négociations avec les éditeurs ne portent pas sur tous les livres. Cyberlibris n’investit pas les manuels et les livres qui s’écoulent rapidement sur le marché.

“Le Mercator par exemple, est la bible des étudiants, surtout dans les écoles de commerce nos principaux clients, c’est un livre très vendu et très rentable en version papier et que l’éditeur refusera de mettre en ligne” témoigne un agrégateur.

Du côté de la demande, Cyberlibris repose sur un modèle business to business. Ses clients immédiats sont les bibliothèques et les centres de documentation. Cyberlibris ne traite pas directement avec les lecteurs, c’est un marché potentiel que les agrégateurs ne tâtonnent pas pour l’instant.

Un agrégateur souligne “le domaine des institutions, des bibliothécaires, laisse entendre une certaine protection, les bibliothécaires en tant qu’intermédiaires entre la bibliothèque numérique et le lecteur jouent en quelque sorte le rôle du garant, contre tout abus”, “d’autant plus que le marché des particuliers n’est pas solvable, la demande n’est pas assourdissante, et n’intéresse pas d’un point de vue économique” affirme un éditeur.

C’est une phase intermédiaire qui donne la possibilité aux éditeurs de tester le modèle de la bibliothèque numérique dans un environnement restreint et sécurisé.

A l’inverse des acteurs en place, Cyberlibris n’est pas encore parvenu à intégrer son modèle et sa logique de fonctionnement au sein des systèmes de croyances plus larges du champ du livre, les schémas selon lesquels fonctionne la bibliothèque numérique ne sont pas matures et stabilisés ce qui explique l’absence de la légitimité cognitive. La compréhensibilité que tente d’instaurer les managers de Cyberlibris et de manière plus globale les acteurs du champ du livre électronique, et le sens que dégage le BM Cyberlibris ne se hissent pas au rang d’une réalité sociale admise. Ce qui ressort du tableau ci-dessus qui résume les actions engagées par Cyberlibris, en les rattachant aux différents noyaux du BM. Nous faisons correspondre chacune de ses actions à une stratégie de légitimation particulière à travers la quelle Cyberlibris tente d’acquérir une ou plusieurs dimensions de légitimité.

Composantes du BM	Actions engagées par Cyberlibris	Stratégies de légitimation	légitimité recherchée	Acteurs ciblés
Configuration de l’offre	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Choix de l’édition spécialisée</li> <li>*S’associer à des professeurs réputés</li> <li>*S’associer à des bibliothèques et bibliothécaires</li> <li>*Partenariat avec e-brary</li> <li>*Contacter les directions des écoles de management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Evitement</li> <li>*Encastrement</li> <li>*Encastrement</li> <li>*Conformité</li> <li>*Manipulation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Pragmatique</li> <li>*Morale</li> <li>*Morale</li> <li>*Morale</li> <li>Pragmatique</li> <li>*Pragmatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Editeurs</li> <li>*Enseignants</li> <li>*Bibliothécaires</li> <li>*Usagers</li> <li>Editeurs</li> <li>*Décideurs</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Former les documentalistes</li> <li>*Rencontrer les enseignants et garder contact avec eux</li> <li>*Informer les clients sur les nouveaux éditeurs partenaires</li> <li>*Participer à des meetings</li> <li>*Non choix des digital right management</li> <li>*Faire tester Cyberlibris par des grands éditeurs</li> <li>*Ne pas limiter l'accès dans le temps et dans l'espace</li> <li>*Ne pas négocier les livres à fortes ventes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encastrement</li> <li>*Encastrement</li> <li>*Manipulation</li> <li>Encastrement</li> <li>*Encastrement</li> <li>*Encastrement</li> <li>Manipulation</li> <li>* Evitement</li> <li>*Conformité</li> <li>*Conformité</li> <li>*Evitement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Morale</li> <li>*Pragmatique</li> <li>Morale</li> <li>*Morale</li> <li>Pragmatique</li> <li>*Morale</li> <li>Pragmatique</li> <li>*Morale</li> <li>Pragmatique</li> <li>Morale</li> <li>*Morale</li> <li>Pragmatique</li> <li>Morale</li> <li>*Pragmatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usagers</li> <li>*Usagers</li> <li>*Usagers</li> <li>Direction</li> <li>*Direction</li> <li>*Usagers</li> <li>Clients potentiels</li> <li>*Editeurs</li> <li>Usagers</li> <li>Clients potentiels</li> <li>contre les DRM<sup>1</sup></li> <li>*Editeurs</li> <li>*Usagers</li> <li>*Editeurs</li> </ul>
Client + Politique tarifaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Contacter les grandes écoles</li> <li>*Partenariat avec les écoles de management</li> <li>*Contacter les directions des écoles de management</li> <li>*Communiquer les détails de connexion aux directions des écoles de management</li> <li>*Informer les clients sur les nouveaux éditeurs partenaires</li> <li>*Agir depuis la Belgique</li> <li>*S'associer à lekti.com</li> <li>*Permettre à certaines institutions de partager les frais fixes d'accès à la bibliothèque numérique Cyberlibris</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Evitement</li> <li>Encastrement</li> <li>*Evitement</li> <li>*Manipulation</li> <li>Encastrement</li> <li>*Conformité</li> <li>*Encastrement</li> <li>*Evitement</li> <li>*Encastrement</li> <li>*Conformité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Pragmatique</li> <li>*Pragmatique</li> <li>*Pragmatique</li> <li>Morale</li> <li>*Pragmatique</li> <li>Morale</li> <li>*Pragmatique</li> <li>Morale</li> <li>*Morale</li> <li>*Morale</li> <li>Pragmatique</li> <li>*Pragmatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Editeurs</li> <li>Direction EM<sup>2</sup></li> <li>Usagers</li> <li>*Editeurs</li> <li>*Décideurs EM</li> <li>Usagers</li> <li>*Décideurs EM</li> <li>*Directions</li> <li>*Editeurs</li> <li>SNE</li> <li>Libraires</li> <li>*Libraires</li> <li>Acteurs du numériques</li> <li>*Décideurs EM</li> </ul>
Organisation des transactions	<ul style="list-style-type: none"> <li>*S'associer à des bibliothèques et bibliothécaires</li> <li>*Former les documentalistes</li> <li>*Etablir un dialogue avec les libraires</li> <li>*Etablir un dialogue avec les bibliothécaires français</li> <li>*Participer à des meetings</li> <li>*S'associer à la Fnac</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Encastrement</li> <li>*Manipulation</li> <li>*Manipulation</li> <li>Encastrement</li> <li>*Manipulation</li> <li>Encastrement</li> <li>*Manipulation</li> <li>Encastrement</li> <li>*Encastrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Morale</li> <li>Pragmatique</li> <li>*Morale</li> <li>*Pragmatique</li> <li>Morale</li> <li>*Pragmatique</li> <li>Morale</li> <li>*Morale</li> <li>Pragmatique</li> <li>*Pragmatique</li> <li>Morale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Bibliothécaires</li> <li>Libraires</li> <li>*Usagers</li> <li>*Libraires</li> <li>*Bibliothécaires</li> <li>*Clients potentiels</li> <li>*Editeurs</li> <li>Libraires</li> </ul>
Distribution des revenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Communiquer le détail des connexions aux éditeurs</li> <li>*Etablir un dialogue avec les libraires</li> <li>*Participer à des meetings</li> <li>*S'associer à la Fnac</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Conformité</li> <li>*Manipulation</li> <li>Encastrement</li> <li>*Encastrement</li> <li>Manipulation</li> <li>*Encastrement</li> <li>Conformité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Pragmatique</li> <li>Morale</li> <li>*Morale</li> <li>Pragmatique</li> <li>*Morale</li> <li>Pragmatique</li> <li>*Pragmatique</li> <li>Morale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Editeurs</li> <li>*Libraires</li> <li>Bibliothécaires</li> <li>Clients potentiels</li> <li>Acteurs de la chaîne du livre</li> <li>*Editeurs</li> <li>Libraires</li> </ul>

Tableau récapitulatif des actions de légitimation engagées par Cyberlibris par noyau de BM

<sup>1</sup> DRM est l'acronyme de digital right management

<sup>2</sup> EM est l'acronyme d'école de management

La légitimation du BM de Cyberlibris passe par la légitimation de l'ensemble de ses noyaux. En effet, le BM est une exploration ou création d'un nouveau potentiel de valeur par l'entreprise. Appréhender l'innovation selon une approche en termes de BM suppose des préoccupations intégratrices de plusieurs politiques fonctionnelles (Chesbrough et Rosenbloom, 2002: 532) se traduisant par les cinq noyaux précédemment abordés. Ce qui ressort des entretiens effectués, et résumés de manière quelque peu simpliste dans le tableau ci-dessus, consiste à dire qu'une légitimation d'un BM décalé nécessite la légitimation simultanée de l'ensemble de ses composantes en rupture avec les composantes du BM de référence sur le marché. Ceci est d'autant plus vrai et d'autant plus nécessaire que chaque noyau du BM innovant est l'expression d'une rupture stratégique nécessitant un travail de légitimation. Reste que les relations dynamiques entre les cinq composantes font l'essence du BM, de manière inter-reliée les choix effectués sur chacune de ces composantes déterminent les choix concernant les quatre autres et par la même la valeur créée. Les interrelations entre les différents noyaux du BM dénuent de sens un traitement isolé de chacun d'entre eux, une logique d'ensemble s'impose.

### **3.3.2. Se légitimer vis-à-vis de qui ?**

- Cibler dans le système d'offre potentiel des acteurs au pouvoir utilitaire

Traiter de la légitimité nécessite l'identification des interlocuteurs auprès desquels il convient d'obtenir un crédit et une approbation. L'environnement de Cyberlibris est composé de différentes parties prenantes aux intérêts et aux demandes parfois conflictuelles. La réalité pragmatique contraint les dirigeants de Cyberlibris à arbitrer entre les revendications des différents acteurs externes. La question cruciale est donc d'identifier le mix particulier des facteurs environnementaux importants pour construire leur BM. Les dirigeants de Cyberlibris se sont focalisés sur les parties prenantes qui influencent la capacité de la firme à créer de la valeur, autrement dit les groupes d'intérêts qui contribuent le plus à l'accomplissement des intérêts économiques de l'organisation (Mitchell et *al.* 1997: 857).

Cyberlibris fournit la plupart de son énergie à chercher une légitimité auprès des acteurs immédiats de son réseau de valeur à savoir les éditeurs et les écoles de commerce. Ce sont les acteurs au pouvoir utilitaire au sens de Etzioni (1964: 59). Ils disposent de ressources matérielles vitales au BM de Cyberlibris.

Comment Cyberlibris gagne-t-il l'approbation de ces acteurs ?

- Les parties au pouvoir utilitaires revendiquent une légitimité pragmatique vitale pour une phase de croissance du BM

Dans une phase d'émergence, selon une approche en termes de BM, une organisation a accès à des ressources nécessaires pour la construction de son système d'offre si elle montre la crédibilité, la solidité et le bien fondé de son modèle de retours sur investissements. Toutefois, les prévisions et jugements rationnels instrumentaux qui peuvent appuyer l'acceptabilité d'un BM sont biaisés par l'incertitude liée au caractère novateur de l'activité. Dans ces moments de forte incertitude, un jugement et une évaluation qui n'ont pas forcément un sous-bassement économique, vont aider des parties prenantes à décider d'apporter ou pas leur soutien à l'organisation (Zimmerman et Zeitz, 2002: 416). Pour leurs premiers contacts, les dirigeants de Cyberlibris ont puisé leur légitimité du côté de la demande dans un réseau relationnel d'enseignants et de directeurs d'écoles de commerce, qui se sont montrés enthousiastes vis-à-vis du concept de la bibliothèque numérique.

Un responsable dans une école de commerce souligne "Cyberlibris a fait son entrée dans des grandes écoles de commerce parce que ses fondateurs sont eux-mêmes issus des grandes écoles, raison pour laquelle ils ont commencé par cette population".

Ces ressources institutionnelles ont permis la conclusion des premiers contrats avec des écoles de commerce, certains directeurs ont même contraint leurs enseignants à utiliser la base de données Cyberlibris pour concevoir leurs cours et pour qu'ils recommandent et prescrivent les ouvrages qui y sont présents aux étudiants. Les contrats signés avec les écoles de commerce ont, à leur tour, permis de persuader les éditeurs de collaborer avec Cyberlibris. Les éditeurs de leur côté évoquent dans leurs discours plusieurs éléments se rattachant à la personnalité de Briys :

"ce sont des gens intelligents, honnêtes et crédibles, on a confiance en eux, leur projet est courageux...".

La crédibilité dont a bénéficié Cyberlibris au tout début du projet nous renvoie à une légitimité rattachée à la dimension charismatique de Weber. Cette légitimité a agi comme un vecteur de création d'une nouvelle offre.

Masson et *al.* (2006) soulignent l'émergence de nouvelles organisations, avec des nouvelles formes de partenariats, il est plus question de partenariats d'exploration dans lesquels les acteurs connaissent mal leur intérêts propres et leurs intérêts communs, avec des objets et des modèles à l'identité non encore stabilisée. Il n'en reste pas moins que les performances économiques sont assez vite revendiquées aussi bien par les éditeurs dont l'implication est fortement déterminée par la base de clientèle de Cyberlibris que par les directions des écoles de commerce qui s'attendent à une meilleure qualité du service associé à un effet de masse.

Cyberlibris avec son BM de bibliothèque numérique sert des intérêts aussi bien des éditeurs que des usagers, il s'agit d'un échange direct, entre Cyberlibris et ces acteurs détenant des ressources matérielles, qui fonde la légitimité pragmatique du BM innovant. La bibliothèque numérique donne la possibilité aux utilisateurs d'accéder à des livres de n'importe quel endroit et à n'importe quel moment. Entre lecteur et livre, un nouveau lien s'est désormais établi. Le lecteur n'est plus contraint à aller chercher le livre, il peut se passer de toute la logistique, parfois lourde, nécessaire pour se le procurer.

Briys souligne "certains livres correspondent aux besoins d'information d'un lecteur. La difficulté consiste à localiser ces livres. Or, ils se révèlent bien souvent introuvables dans les librairies... Les librairies proposent aux lecteurs ce qui s'écoule rapidement. L'accès à une bibliothèque numérique... élimine ce problème".

La bibliothèque numérique permet une facilité, une rapidité et une mobilité de consultation, que ne permet pas le livre papier, qui fonde la pertinence de l'offre de Cyberlibris et qui prend tout son sens associé à un effet de masse aussi valorisant que la qualité des contenus.

Un responsable d'une école de management affirme "ce qui m'a séduit dans le projet Cyberlibris, c'était d'abord l'éventail de l'offre, même si elle est en cours de constitution... les dirigeants de Cyberlibris ont conscience de l'importance de cette largeur/profondeur de l'offre, ils nous tiennent informés de tous les contrats qu'ils signent avec les différents éditeurs et effectivement ça les renforce".

Satisfaire les attentes des écoles de commerce est d'autant plus vital pour le BM de Cyberlibris que la légitimité d'une plateforme de contenus numérisés est fortement déterminée par le nombre d'abonnements que celle-ci est susceptible de collecter.

Bien que la décision formelle incombe à la direction d'une école de management, il s'avère que le succès d'une ressource numérique dépend largement des bibliothécaires et documentalistes et des enseignants. En effet le choix de s'abonner ou pas à une ressource électronique est fortement déterminé par la fréquence de son usage qui à son tour est déterminée par la prescription des enseignants en premier chef et des bibliothécaires et documentalistes qui, parfois jouent ce rôle, notamment en familiarisant les étudiants à utiliser certaines bases de données et en vantant leurs contenus. Conscients de l'importance de ces acteurs influents Cyberlibris offre une formation aux documentalistes et bibliothécaires des écoles de commerce afin qu'ils puissent maîtriser l'utilisation de la base de données, qu'ils la recommandent à leurs étudiants et qu'ils les familiarisent à son usage. Une responsable commerciale garde contact avec les responsables des médiathèques et les tient informés de toute évolution de l'offre. A travers ces formations et une information efficace des documentalistes, Cyberlibris tente de gagner en termes de légitimité morale procédurale. Briys joue sur d'autres aspects, il met l'accent sur la complémentarité du papier et du numérique, de la bibliothèque physique et de la bibliothèque numérique, il met en avant les

deux modèles, ensemble, pour véhiculer sa vision d'une nouvelle démarche pédagogique riche et créative. Masson et *al.* (2006: 102) parlent d'une nouvelle rationalisation en cours, selon laquelle il n'existerait pas de *one best way* établi à suivre. A travers cette complémentarité, et en se proclamant acteurs du même système d'offre des bibliothèques physiques, les dirigeants de Cyberlibris cherchent à s'intégrer dans des schémas familiers, dans des représentations communes des bibliothécaires ce qui confère à leur BM une certaine légitimité morale auprès de ces parties.

La légitimité morale de Cyberlibris se voit renforcer notamment quand les dirigeants s'accordent la noble mission, avec la collaboration des bibliothécaires, de produire une pédagogie riche et innovante.

La responsable d'une médiathèque résume son approche ainsi : "les dirigeants de Cyberlibris entendent aider nos écoles à produire une pédagogie plus riche et plus soucieuse des intérêts des enseignants. la bibliothèque numérique a été présentée comme un outil pédagogique complémentaire à une bibliothèque physique, ils ont insisté sur le fait qu'ils ne remplacent pas le livre papier, et qu'ils sont un outil complémentaire".

Cyberlibris cherche une légitimité morale auprès des bibliothécaires pour faire entrer l'usage de la base dans les habitudes de recherches des étudiants. Une démarche semblable a été entreprise auprès des enseignants une instance de prescription légitime allant de soi, et au pouvoir symbolique voir coercitive vis-à-vis des étudiants, qui jouent le rôle de décideurs informels ou indirects. Assez tôt dans le développement de leur bibliothèque numérique les dirigeants de Cyberlibris ont sollicité le soutien des enseignants qu'ils ont inscrit dans une démarche coopérative. Ils ont demandé à des professeurs réputés de constituer une bibliothèque type. Le Co-fondateur de Cyberlibris présente sa bibliothèque numérique en tant qu'un nouvel outil pédagogique qui l'aiderait comme tout autre enseignant dans la conception de son cours en s'affranchissant de la tyrannie du livre unique. Il n'hésite pas à insister sur ce point à toute occasion et à tout contact avec les enseignants.

Une responsable d'une médiathèque souligne "Ceci a été les arguments de Briys pour convaincre les directions".

Reste que les enseignants conçoivent une bibliothèque qu'elle soit numérique ou physique comme un outil du savoir très riche où l'on pourrait trouver tous les livres de références, tous les manuels, tous livres dont on aura besoin. Les discours des dirigeants ne semblent pas suffisants pour séduire ces parties prenantes au pouvoir Symbolique très fort, déterminant de la réussite d'une base de données. La légitimité qu'accorderont les enseignants à une bibliothèque est dépendante de la nature des contenus de ses rayons. A ce niveau Cyberlibris doit encore fournir des efforts.

Du côté des éditeurs Cyberlibris permet plus de visibilité aux petits éditeurs difficilement distribués.

Un distributeur en ligne souligne “la relation entre le monde de l’édition indépendante et celui de la librairie est parfois chaotique, souvent conflictuel. Les éditeurs ne trouvent pas tous leur place dans les systèmes de distribution physique”.

Les petites structures éditoriales ne font pas le poids face aux grandes structures. Un éditeur qui met quasiment toute sa collection sur Cyberlibris, même les nouveautés atteste gagner davantage de la mise en ligne de ses contenus sur cette plateforme, les auteurs à leur tour ont exprimé leur satisfaction, ils ont signalé une nette augmentation de la rémunération de leurs œuvres. Ils apprécient évidemment le surcroît de rémunération et surtout, la possibilité pour leurs œuvres de toucher le public auquel elles étaient destinées.

“Les craintes de cannibalisation commerciale se sont révélées infondées, on ne sait pas quel vont être les conséquences à terme, et tant qu’on n’essaye pas on ne le saura pas” souligne l’éditeur.

Cyberlibris donne l’opportunité aux maisons d’édition même les plus cotées de “remonétisé une relation qu’elles pensaient perdue” (Briys) notamment la rémunération de la photocopie. Les éditeurs gagnent aussi avec Cyberlibris de l’argent là où ils avaient enregistré de sérieuses déconvenues commerciales. Cyberlibris permet de faire vivre dans le temps des livres de fond ou épuisés qui ne tournent pas, ou pas assez pour couvrir les coûts d’impression et les coûts logistique élevés. De manière générale l’idée de la bibliothèque numérique est séduisante, mais des doutes quand aux résultats économiques planent sur ce nouveau BM, notamment quand il est question de livres à fortes ventes.

## CONCLUSION

Ayant pour point de départ le postulat suivant : dans tout secteur une variété d’opportunité de création de valeur est susceptible d’être mise en œuvre, une approche en termes de BM vise à identifier des espaces d’innovation et de valeur. L’exploration ou la création de nouveaux potentiels de valeur est le résultat d’une vision intégrée sortant des analyses strictement fonctionnelles. Un nouveau BM introduit dans un espace concurrentiel induit une rupture stratégique intense résultant de la combinaison d’une rupture marketing, une rupture produit, une rupture en termes de structure financière et de structure des coûts et une rupture au niveau de l’organisation des transactions.

Partant d’une littérature riche d’un héritage de l’école autrichienne, nous avons essayé de comprendre comment une organisation qui pâtit de la nouveauté de son activité et de son jeune âge réussit à s’affranchir des règles (économiques, normatives ou instrumentales)

dominantes dans un champ concurrentiel, en proposant un projet innovant. Comment apprendre sur un partenaire futur, sur un marché potentiel qui n'existe pas encore notamment quand la reconnaissance collective est absente ! Cette situation paraît extrême et pourtant la télématique automobile ou les problématiques de pneu électronique s'en rapprochent aujourd'hui (Masson et *al.* 2006: 100). La théorie néo-institutionnelle avance une possible réponse dans le concept de la légitimité. La légitimité représente une ressource opérationnelle (Suchman, 1988) que les organisations extraient de manière compétitive de leur environnement culturel et qu'elles utilisent dans la poursuite de leurs objectifs (Dowling et Pfeffer, 1975). Zimmerman et Zeitz (2002) considèrent que la légitimité est une ressource importante pour gagner d'autres ressources cruciales notamment pour les jeunes entreprises. Il convient de noter que les travaux s'inscrivant dans l'approche néo-institutionnelle et traitant de légitimité de jeune acteur introduisant une innovation au potentiel de changement fort restent toutefois très limités.

Par ailleurs, dans notre traitement de la légitimité, nous avons tenté de croiser ses deux facettes : sociales et instrumentale, soulevées par les adeptes de l'approche néo-institutionnelle. En effet, l'environnement des entreprises est empreint tant de dimensions sociales qu'économiques qui malgré leurs éventuelles divergences doivent être considérées et gérées simultanément. Nous intégrons donc la légitimité dans une approche dynamique prônant l'interaction de différentes composantes. Selon Steidlmeier (1993: 205) peu d'attention a été accordée à l'influence dynamique des institutions économiques et des systèmes sociaux sur les comportements des acteurs. Il suppose qu'une approche pluridimensionnelle dynamique peut constituer un levier pour améliorer et renforcer l'efficacité, la croissance, le profit, la taille, la liquidité, la part de marché, la croissance des ventes, tous constituants de la performance d'une entreprise.

Dans ce papier nous étudions le processus selon lequel une jeune entreprise innovante acquiert une légitimité dans le champ concurrentiel dans lequel elle évolue. Pour ce faire nous nous sommes intéressés à un champ hautement institutionnalisé : l'édition du livre en France, dans lequel évoluent des acteurs historiques, afin de mettre en avant la situation problématique de Cyberlibris : un jeune acteur externe, perturbateur, qui tente de faire accepter son BM innovant. Nous avons explicité et expliqué à travers une étude de cas comment Cyberlibris envisageait et mettait en œuvre sa stratégie de mise en place de son BM décalé dans un secteur marqué par une forte empreinte historique et culturelle.

L'étude de Cyberlibris, de son BM innovant, du champ du livre électronique et du secteur de l'édition du livre, a permis de tirer un certain nombre d'enseignements. La légitimité recherchée par Cyberlibris est de nature pragmatique, et morale procédurale et conséquentielle, plus faciles à atteindre en raison du jeune âge de l'organisation et du caractère perturbateur de son nouveau BM. L'évitement et les stratégies de niche avaient été essentiellement formulés et ce pour des raisons essentiellement économiques susceptibles d'éveiller l'hostilité des acteurs en place, mais également parce que des dimensions morales déterminent largement les façons et les habitudes de faire en dehors des niches dans lesquelles opèrent Cyberlibris. Les associations professionnelles et les syndicats seraient plus sensibles, et plus réactifs au cas où le BM de la bibliothèque numérique touchait un large périmètre du secteur de l'édition. Par ailleurs, une légitimité morale, moins concrète, est recherchée notamment à travers des approches moins directes : les stratégies d'encastrement et de cooptation.

Le cas de Cyberlibris nous montre également que face à une déficience de ressources nécessaires pour la construction du nouveau BM, les dirigeants prennent contact en premier lieu avec les acteurs disposant de ressources matérielles. La légitimité est d'abord recherchée auprès de ses acteurs incontournables au lancement du BM. Face à l'incertitude qui entache le modèle des revenus du BM de la bibliothèque numérique, une certaine légitimité rattachée à la personne des dirigeants a été primordiale pour démarrer le projet. C'est ce qui a donné un premier élan au BM innovant. Les ressources institutionnelles et relationnelles des cofondateurs ont joué un rôle déterminant dans la crédibilisation du nouveau BM. Dans une phase de pré-lancement une légitimité pragmatique et des performances économiques sont réclamées par les parties prenantes au pouvoir utilitaire.

Il convient toutefois de souligner les limites qu'affiche notre processus. Le caractère émergent du champ des bibliothèques virtuelles ne permet pas aux acteurs d'avoir recours à des réflexions rétrospectives, *a posteriori*, des éléments d'analyse manquent et les acteurs ne prennent pas forcément conscience de certains aspects de la dynamique du champ dans lequel ils se développent. La poursuite de nos investigations empiriques avec de telles contraintes méthodologiques nécessite probablement le recours à un autre cas celui des readers et/ou celui des agrégateurs de revues électroniques des champs que nous avons commencé à investir.

## BIBLIOGRAPHIE

- Afuah A. et Tucci C. (2001), *Internet BM and Strategies*, Irwin/McGraw Hill, New York.
- Akrich M. et al. (1988), "A quoi tient le succès des innovations, Premier épisode : l'art de l'intéressement", *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, Juin, p. 4-17.
- Amit et Zott (2001), "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*, vol.22, p.493-520
- Benavent C. et Verstraete T. (2000), "Entrepreneuriat et NTIC-la construction du BM", dans *Histoire d'Entreprendre*, EMS p.89-104.
- Bensebaa F. et Le Goff J. (2005), *Stratégies Concurrentielles : Le Renouveau en Pratique*, EMS.
- Bensedrine J. et Demil B. (1998), "L'approche néo-institutionnelle des organisations", in Laroche H. et Nicoche J.P., *Repenser la Stratégie-Fondements et Perspectives*, Vuibert, p.85-110.
- Boyd J. (2000), "Actional legitimation: No crisis necessary", *Journal of Public Relations Research*, vol.12, n°4, p.341-353.
- Brandenburger B.J. et Nalebuff A.M. (1997), *Coopétition*, Harper Collins Business, Paperback Edition.
- Chesbrough H. (2006), *Open BM*, Harvard Business School Press.
- Chesbrough H. (2003), *Open Innovation*, Harvard Business School Press.
- Chesbrough H. et Rosebloom R.S. (2002) "The role of the BM in capturing the value from innovation : evidence from Xerox corporation's technology Spinoff companies", *Working paper*, Harvard Business School.
- Clayton M. et al. (2002), "Foundation for growth: how to identify and build disruptive new business", *Mit Sloan Management Review*, Spring, p.22-31.
- Clayton et al. (2000), "Meeting the challenge of disruptive change", *Harvard Business Review*, Mars-Avril, p.67-76
- D'Aveni R.A. (1995), "Coping With Hypercompetition : Utilizing the New 7S's Framework", *Academy of Management Executive*, vol. 9, N°3
- Dacin M.T., Goodstein J. et Scott W. R. (2002), "Institutional theory and institutional change: introduction o the special research forum", *Academy of Management Journal*, Feb, vol.45, n°1, p45-56.
- Desmarteau et Saives (2005), "Les PME biotechnologiques sont-elles contre-nature ? Le cas des entreprises des bio-industries au Québec (Canada)", Communication au colloque de l'ASAC 2005, Toronto, Ontario, p.45-54.
- Desreumaux A. (2004), "Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations" in Huault (coord), *Institution et Gestion*, Vuibert, p.29-47.
- Etzioni A. (1964), *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hachtuel A. et Weil B. (1992), *l'expert et le système*, Economica.
- Hamel G. (1998a), "The challenge today: changing the rules of the game", *Business Strategy Review*, vol. 9 n°2, p. 19-26.
- Hamel G. (1998b), "strategy innovation and the quest for value", *Sloan Management Review*, Vol. 39 n° 2, p. 7-14.
- 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*, Chicago: University of Chicago Press, p.143-163
- Kim C. et Mauborgne R. (1997), "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth", *Harvard Business Review*, janvier-février,

- Koenig G. (2004), *Management stratégique: projets, interactions et contextes*, Paris Dunod.
- Lawrence T.B. et al. (2002), "Institutional effects of interorganizational collaboration : the emergence of proto-institutions", *Academy of Management Journal*, vol.45, n°1, p.281-290.
- Lecoq X. et al. (2006), "Le BM, un outil d'analyse stratégiques", *L'Expansion Management Review*, n° 123 hiver 2006, p.96-109.
- Magretta J. (2002), "Why BMs matter", *Harvard Business Review*, vol.80, n°5, p.86-93.
- Masson et al. (2006), *Les processus d'innovation*, Lavoisier.
- Métais E. et Saias M. (2001), "Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée", *Finance Contrôle Stratégie*, vol.4, n°1, p.183-213.
- Meyer J.W. et Rowan B. (1991) "Institutionalized Organization : formal Structure as Myth and Ceremony", in Powell W.W. and Di Maggio P.J., *The New Institutionalisme in Organizational Analysis*, The university of Chicago Press, p. 41-62;
- Mitchell R. K. et al. (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. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, vol.16, n°1, p.145-179.
- Lehmann-Ortega L. et Schoettl J.M. (2007), "Radicalité et brutalité de l'innovation stratégique : pour une relecture du cas IKEA", *XVIème AIMS*, Montréal.
- Rouet F. (2007), *Le livre, mutations d'une industrie culturelle*, 2007, Documentation française.
- Scott W.R. (1991), Unpacking institutional arguments, in Powell W.W. et DiMaggio P.J. (Eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, p.108-140, Chicago: University of Chicago Press.
- Scott W.R. et Meyer J.W. (1991), "The organization of societal sectors: propositions and early evidence" in Powell et DiMaggio (eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, p.108-140.
- Suchman M.C (1995), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, p.571-610.
- Tapscott d. et al. (2000), *Digital Capital: Harnessing the power of Business Webs*, Harvard Business School Press.
- Timmers P. (1998), "BM for electronic markets", *Electronic Market*, n°8, vol2, p.2-8.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherches en sciences de gestion*, Economica
- Warnier V. et al. (2004), "Le BM : l'oublié de la stratégie", *Communication au colloque de l'AIMS 2004*, 23 pages.
- Weber M. (1995), *Economie et Société*, tome I: *Les Catégories de la Sociologie*, Paris, Plon Pocket.
- Yin R.K. (2002), *Case Study Research: Design and Methods*, Londres, Sage.
- 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