

DE LA LEGITIMITE D'UN BM INNOVANT :

CAS DE LA BIBLIOTHEQUE NUMERIQUE CYBERLIBRIS

Amira LAIFI

Professeur de Stratégie

EM Normandie

9 Rue Claude Bloch

14052 Caen Cedex 4

a.laifi@em-normandie.fr

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 coûts, 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

A la fin des années 90, la littérature en management stratégique a connu une profusion de travaux sur le business model (BM). La revue de littérature dédiée à ce concept s'articule autour de trois grands thèmes : la création de valeur, les avantages concurrentiels et la performance d'entreprise, et l'innovation.

Le BM a tout d'abord été présenté comme un modèle intégré qui, en combinant plusieurs approches théoriques, est susceptible d'expliquer la création de valeur. Au sein de ce thème, les auteurs se sont penchés sur la manière dont les BMs affectent la capacité des entreprises à créer et capter la valeur. Ils se sont reposés sur les analyses de la chaîne de valeur, l'approche Schumpetérienne de l'innovation, la théorie des coûts de transaction, la *resource based view* et l'approche des réseaux stratégiques, pour expliquer la création de valeur (Amit et Zott, 2001), ou encore sur l'organisation industrielle, la *resource based view* et la perspective des processus stratégiques, pour expliquer comment les technologies de l'information et de la communication créent la valeur (Timmers, 1999 ; Hedman et Kalling, 2002). D'autres auteurs comme Chesbrough et Rosenbloom (2002) et Chesbrough (2006) ont souligné la capacité et le potentiel des BMs ouverts à créer la valeur.

Force est de constater que plusieurs travaux se focalisent sur le lien entre le BM et la performance. Voelpel et *al.* (2005) et Teece (2010), ont identifié des critères permettant de définir les déterminants d'un BM réussi. Zott et Amit (2008) ont utilisé la théorie de la contingence pour expliquer comment stratégie et BM interagissent et affectent la performance de l'entreprise. Tout comme McGrath (2010), qui s'inscrit plutôt dans une approche cognitive, Amit et Zott ont également cherché à comprendre, à travers le BM, les raisons pour lesquelles certaines entreprises surpassent les autres. L'approche Penrosienne combinée avec une approche systémique, ont été mobilisées par Demil et Lecocq (2008 ; 2009), qui ont étudié la manière dont les différentes composantes d'un BM s'imbriquent et l'influence de ce système intégré sur la performance d'une entreprise. Cette voie théorique a permis de délimiter les composantes clés d'un BM et d'expliquer le processus de croissance du BM en examinant les dynamiques entre ses composantes.

Une partie non négligeable de la littérature sur le BM s'est positionnée dans une optique

transformationnelle en posant trois questions fondamentales : A quel moment une “innovation BM” intervient-elle ? Comment expliquer l’émergence de nouveaux BMs ? Comment les managers peuvent-ils changer leurs BMs ou créer des BMs innovants. Des travaux s’inscrivant dans l’approche systémique et l’approche des ressources (Demil et Lecocq, 2010) ; dans une perspective évolutionniste (Gambardella et McGahan, 2010 ; Tikkanen et *al.* 2005) ou encore dans une approche des systèmes ouverts (Chesbrough et Schwartz, 2007) ont tenté d’apporter des réponses à ces questionnements. Certains travaux ont expliqué, à travers le concept de l’opportunité et la théorie des capacités dynamiques, la manière dont les firmes parviennent à changer radicalement leurs BMs (Brink et Holmén, 2010) ; alors que d’autres ont mis en avant l’expérimentation et l’apprentissage plutôt que les approches analytiques pour la découverte et l’exploitation de nouveaux BMs (Mc Grath, 2010).

Ce papier inscrit clairement le BM dans une approche innovante, disruptive, en choisissant le “BM innovant” comme objet de recherche. Le BM innovant est une forme particulière d’innovation. C’est un récit d’une nouvelle histoire (Magretta, 2002), une innovation qui va au-delà du développement d’un nouveau produit ou d’un nouveau processus de production pour s’étendre à la configuration de l’organisation d’offre et à l’architecture des revenus (Amit et Zott, 2001). Tous les nouveaux BMs articulent de nouvelles propositions de valeur qui transforment les règles de la concurrence et mobilisent les gens et les ressources (Tapscott et *al.* 2000). L’innovation introduite par un nouveau BM est l’expression d’une rupture localisée au niveau de différentes composantes qui constituent des paramètres de la concurrence.

Il n’en reste pas moins que des pressions à la conformité et un refus du changement et de l’innovant, handicapent les manœuvres visant à perturber un ordre préétabli (Bulter et Carney, 1986). Un des obstacles les plus importants à l’introduction d’une innovation, notamment de nature disruptive, est la réticence des organisations (Tellier, 2003), face au risque de perdre une position privilégiée acquise ou face à l’éventualité de céder une part de son pouvoir de marché. Partant de là, il est légitime de s’interroger sur la manière dont un BM innovant arrive à s’imposer, thème qui jusque là n’a pas été abordé dans la littérature sur le BM.

Par ailleurs, parallèlement aux approches instrumentales dominant la littérature sur le BM,

certaines perspectives sociocognitives se sont timidement développées. Ainsi, Tikkanen et al. (2005) et Verstraete et Jouison (2009) ont tenté d'expliquer comment les aspects matériels d'un BM, autrement dit les composantes d'un BM interagissent avec la cognition managériale. Ils mettent en avant le rôle des significations individuelles et organisationnelles, dans le processus de structuration d'un BM. Dans cette même logique, le présent papier mobilise une grille d'analyse néo-institutionnelle afin de comprendre et expliquer comment un BM innovant arrive à s'imposer.

La théorie néo-institutionnelle (TNI) a le mérite d'offrir un cadre d'analyse prenant en compte les intérêts des acteurs (Fligstein, 1997) et les différentes pressions institutionnelles (Oliver, 1991) en accordant une attention au changement et à son contexte institutionnel (Greenwood et Suddaby, 2006). Vers le milieu des années 90, les adhérents à la TNI ont commencé à s'interroger sur les processus par lesquels un acteur perturbateur parvient à faire accepter une innovation ou un changement dans un champ organisationnel. Dans la même lignée, certains travaux portant sur la conduite du changement et sa légitimation ont également vu le jour, même s'ils demeurent peu nombreux.

La compréhension de la construction d'un BM passe donc par une compréhension "*des raisons incitant des partenaires à y adhérer*" (Verstraete et Jouison, 2009 : 37). Les néo-institutionnels supposent que la légitimité est un facteur motivant et incitant les acteurs à soutenir une entreprise, à vulgariser et diffuser ses projets et innovations.

Quelles dimensions de légitimité, de quelles composantes du BM, favorisent l'acceptabilité d'un BM innovant ?

Nous répondrons à ces questions à travers l'analyse du cas de Cyberlibris, depuis sa création en 2003, jusqu'à 2009/2010. Cyberlibris est un BM de bibliothèque numérique qui évolue dans le champ de l'édition du livre. Le BM de Cyberlibris est susceptible d'introduire une rupture dans le champ du livre. En effet, c'est un BM qui, de par les changements radicaux au niveau de plusieurs de ses composantes, rompt avec un certain nombre de paramètres sectoriels et institutions au sein de ce champ historique. Le décalage du BM de Cyberlibris par rapport au BM dominant du champ de l'édition a posé et pose toujours la question de son acceptabilité par les acteurs du livre.

C'est la légitimité du BM de Cyberlibris et de ses différentes composantes que nous étudions,

ainsi que son évolution dans le temps.

L'article est organisé comme suit : dans la première partie consacrée au cadre conceptuel, les différentes composantes du BM sont délimitées, le BM innovant est défini avant que la typologie Suchmanienne de la légitimité ne soit abordée. Ensuite, la méthode de recherche et le cas étudié sont détaillés. Enfin, les résultats sont présentés puis discutés.

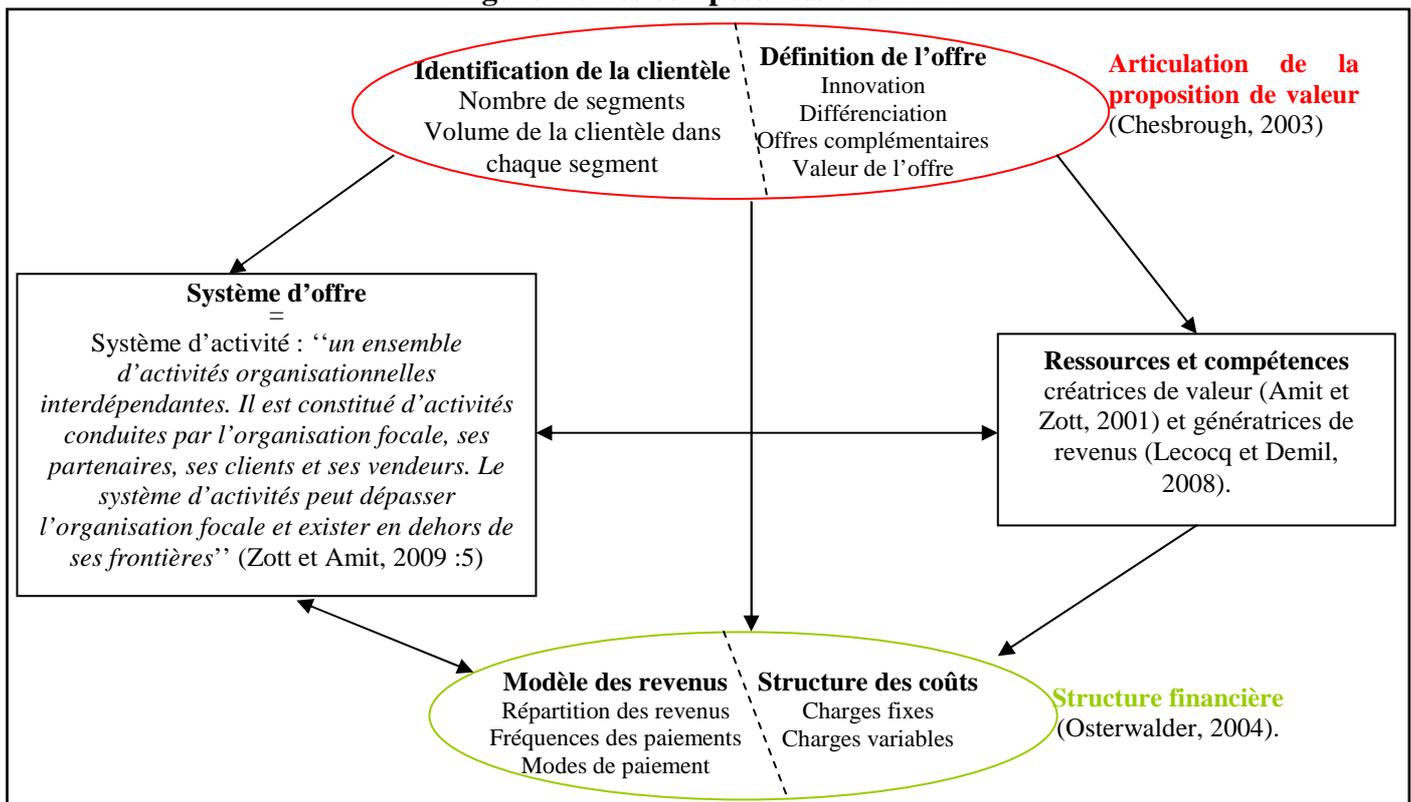
1. Cadre conceptuel

1.1. UNE APPROCHE SYSTEMIQUE DU BM INNOVANT

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 différentes composantes d'un BM.

Figure 1 : Les composantes d'un BM



Cette recherche se positionne dans une approche du changement en traitant de BM innovant. Toutefois, ce terme ne fait pas l'objet de consensus au sein de la littérature sur le BM. Dès lors expliciter en quoi consiste un BM innovant semble s'imposer. Selon Tapscott et al.

(2000), un BM innovant invente de nouvelles propositions de valeur, transforme les règles de la concurrence et mobilise les gens et les ressources pour accroître le niveau de la performance. Chesbrough (2003, 2006) et Chesbrough et Schwartz (2007), mettent en avant les BM ouverts pour accroître le potentiel d'innovation. Ce potentiel d'innovation se traduit d'après les auteurs par la proposition de nouveaux produits et services, la réduction des coûts et charges, le développement de l'innovation et l'élargissement ou la création de nouveaux marchés. Pour traiter des nouveaux BM, notamment les BM d'Internet, Afuah et Tucci (2003), reprennent la notion de "destruction créatrice" de Schumpeter. La destruction créatrice crée un nouveau produit et une nouvelle valeur à la clientèle, et élargit le marché. Elle repose sur de nouvelles ressources et compétences, un nouveau système d'offre¹, et une capacité accrue à réduire les charges. Yip (2004), à son tour définit le BM innovant dans des termes assez proches. "*Un BM innovant est un changement de la proposition de valeur et de la clientèle ciblée*" (Yip, 2004 : 19). Il traduit également un changement de la manière dont les entreprises transforment les *inputs* en *outputs*. "*Cette transformation commence par reconsidérer la valeur créée et par voie de conséquence la chaîne de valeur*" (Yip, 2004 : 24). Zott et Amit (2008 : 4) considèrent innovant, un BM qui fait appel à de nouvelles manières de mener les échanges économiques entre divers participants. La conceptualisation et l'adoption de des nouvelles manières de mener les transactions peuvent être réalisées en intégrant dans les échanges des parties qui jusque là n'y étaient pas intégrées, en mettant en place de nouveaux mécanismes de transactions, et/ou en liant différemment les participants aux transactions.

Brink et Holmén (2010 : 112) font la différence entre changement radical et changement incrémental du BM. Ils soulignent qu'un changement radical du BM se traduit par un changement simultané de plusieurs de ses composantes. Cette conception multidimensionnelle de l'innovation qui définit le BM innovant a été avancée par Tikkanen et al. (2005). Ils considèrent en revanche, que les changements au niveau des différentes composantes d'un BM innovant sont la conséquence de l'utilisation de nouvelles ressources. Demil et Lecocq (2010 : 235) considèrent qu'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*". 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

¹ Afuah et Tucci (2003 : 396) n'utilisent pas le concept de Système d'offre, mais celui de réseau de valeur.

engendré par la mobilisation de nouvelles ressources et compétences et/ou par une reconfiguration du système d'offre. Voelpel et *al.* (2005 : 40) ont traité de BMs entièrement nouveaux qu'ils ont défini comme BM intégrant “*de nouveaux types de consommateurs, de nouvelles propositions de valeur, de nouvelles configurations de réseau et de nouvelles capacités*”.

Dans cet article, est qualifié d'innovant, tout BM entièrement nouveau qui transcende les standards et pratiques traditionnelles (Voelpel, et *al.* 2005). Dit autrement qui propose une nouvelle offre créatrice de valeur pour la clientèle et qui élargit le marché. Aussi, c'est un BM qui reflète une innovation au niveau des ressources et compétences mobilisées. Cela est possible à travers l'exploration de nouvelles ressources ou encore à travers de nouvelles combinaisons et de nouvelles manières d'exploiter des ressources existantes. C'est également une innovation au niveau du système d'offre. C'est-à-dire qu'il s'agit d'un changement qui implique de nouveaux acteurs et à travers éventuellement l'exclusion d'acteurs historiques. Un BM innovant se traduit enfin par une nouvelle structure financière, autrement dit une nouvelle structure de coûts et/ou un nouveau modèle de revenu.

1.2. UNE CONCEPTION SOCIO-INSTRUMENTALE DE LA LEGITIMITE

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 2 : 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. En mobilisant la sphère instrumentale et les logiques d'efficience et de performances pour aborder le thème de la légitimité, Suchman fournit un cadre explicatif davantage en phase avec les travaux en management stratégique.

2. Présentation du cas

2.1. Méthode de recherche

L'objectif de cette recherche est de comprendre la manière dont un BM innovant s'impose à travers le concept multidimensionnel de la légitimité. Il est question d'identifier, de manière longitudinale, la ou les dimensions de légitimité qui instaurent une acceptabilité pour un BM innovant. Ce travail met également l'accent sur les interdépendances entre les dimensions de légitimité et les composantes d'un BM. L'analyse contextualisée poussée, du cas Cyberlibris est une stratégie de recherche particulièrement appropriée pour l'étude de ce sujet peu exploré (Stake, 1995, 2005 ; Koenig, 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 de rupture. Paradoxalement, l'édition du livre est un champ historique, hautement institutionnalisé, hostile aux changements, notamment radicaux. Dans le même temps, 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 un soutien ou 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 qui s'est poursuivie tout au long du processus de la recherche, l'objectif étant d'effectuer un recoupement permanent avec les données issues d'autres sources. Le caractère peu opérationnel de la légitimité qui relève du "*psychisme des acteurs*" (Suchman, 1995) nous ont incité à utiliser les entretiens comme principale méthode de collecte des données (Miles et Huberman, 2003). Nous avons eu recours à 50 entretiens. L'étude a intégré des acteurs de différentes professions du champ du livre. Les acteurs interrogés sont liés de près au sujet étudié (Glaser et Strauss, 1967). 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. Ainsi des agrégateurs, des éditeurs leaders et de la frange de l'édition, des distributeurs, des libraires, des imprimeurs, des bibliothécaires, des auteurs, des juristes, ont été interviewés. Plus qu'un simple secteur économique, l'édition du livre est un champ fortement marquée par le caractère institutionnel. C'est un champ traditionnel, historique, culturel, régi par plusieurs institutions matérielles et immatérielles. Ce caractère institutionnel nous a amené à interviewer des représentants d'associations professionnelles et des représentants de syndicats présents dans le champ. Les interlocuteurs rencontrés entre

2006 et 2009 sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Liste des répondants

Organisation	répondant	Statut	Nombre d'entretiens
Cyberlibris	M. Briys	Co-fondateur	3
Cyberlibris	Mme Jeannet	Responsable du marché académique	1
Net library	M. Martin	Directeur pole Europe méditerranéenne	2
Numilog	M. Zwirn	Directeur général	1
e-thèque	M. Marmuse	Fondateur d'e-thèque	2
Ebsco	M. Senchal	Responsable commercial du produit publishing	1
EMS	M. Le Tranchant	Directeur éditorial	1
Eyrolles	Mme Dartyge	Directrice éditoriale	1
Gallimard	M. Amor	Directeur juridique du groupe	1
PUF	M. Morel M. Garapon	Directeur commercial Conseiller éditorial en charge des essais	2
Lamy/Elsevier	M. Rubins	Directeur commercial	1
Pearson	Mme Pernet	Directrice éditoriale	1
Maxima	M. Derville	Directeur éditorial	1
Dalloz	M. Lefebvre	Directeur éditorial	1
La Découverte	M. Gèze	Directeur	1
Dilisco	M. Gadesaude	Directeur général	1
SNE	Mme Blache	Chargé de mission au SNE	1
SLF	Mme Clémentine	Chargé de mission de la commission numérique ALIRA-SLF	1
BU Rennes	M. Jonchère	Ingénieur de la documentation	1
BU Caen		Responsable du SCD	2
Lekti.com	M. Faucilhon	Responsable lekti.com	2
Université Montpellier	M. Berthou	Spécialiste du champ du livre et du champ du numérique	2
Sup europ	M. Lamiraut	Spécialiste du numérique	1
EM Normandie	Mme Llosa	Responsables médiathèques et membres de l'ACIEGE	1
ESC Paux	M. Breuil		1
Euromed Marseille	Mme Gassama		1
ESC Rennes	Mme Henry		1
HEC paris	Mme Melot		1
Audencia Nantes	Mme Chatelin		1
CERAM	Mme Laronze		1
EM Lyon	Mme Audebeau		1
ESC Bretagne	Mme Le Roux		1
ESC Clermont	Mme Roger		1
EM Grenoble	Mme Allègre		1
ESC La Rochelle	Mme Phalippout		1
ESC Lille	Mme Brisset		1
ESC St Etienne	M. Lavocat		1
ESC Troyes	Mme Schweitzer		1
ESC Tours	Mme Grandière		1
ESC EP	Mme Delahaye		1
ESSCA Angers	M. Kauffmann		1
EM Strasbourg	Mme Gisselbrecht		1
IESG	Mme Marchand		1

ESC Toulouse	Mme Lévy		1
--------------	----------	--	---

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. Les principaux maître-codes qui ont été utilisés sont les suivants : ACT (acteurs clés), BM (business model), LEG (dimensions de légitimité). La généralisation analytique résultera de la relation entre les différentes catégories ou sous-thèmes, ainsi que de leurs évolutions qui émergeront du terrain. De nouvelles catégories émergent du terrain ont également été définies. Elles sont relatives par exemple à des événements "méso" susceptibles d'expliquer un ralentissement ou une accélération du processus de légitimation. D'autres thèmes comme les événements clés constituent des indicateurs renseignant sur l'évolution de la légitimité.

Tableau 2 : Grille de codage

Thèmes	Sous thèmes	Codes
Généralité sur le secteur de l'édition	- Le champ du livre - Le champ des Sciences Humaines et Sociales	EDI SHS
Généralité sur le champ du numérique	- Caractère émergent - Les domaines touchés par le numérique - Les acteurs du champ du numérique - Acteurs illégitimes dans le champ du numérique	NUM/EME NUM/DOM NUM/ACT NUM/ACT/ILL
Le BM de Cyberlibris	- Les principes aux fondements du BM - La configuration de l'offre - La clientèle - Le SO - Le modèle des revenus	BM/VIS BM/OFF BM/CLI BM/SO BM/REV
Le caractère perturbateur du BM de Cyberlibris	- Acteurs du SO de Cyberlibris - Pratiques, règles et institutions secouées par le BM de Cyberlibris - Combinaison des ressources - Conséquences sur la légitimité - Réactions des acteurs	PER/ACT PER/REG PER/RES CONS-LEG REAC-ACT
Acteurs clés		ACT
Evènements clés		EVE CLE
Dimensions de légitimité	- Légitimité pragmatique - Légitimité morale - Légitimité cognitive	LEG/PRA LEG/MOR LEG/COG

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 événements 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

2.2. Le 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. Elle 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.

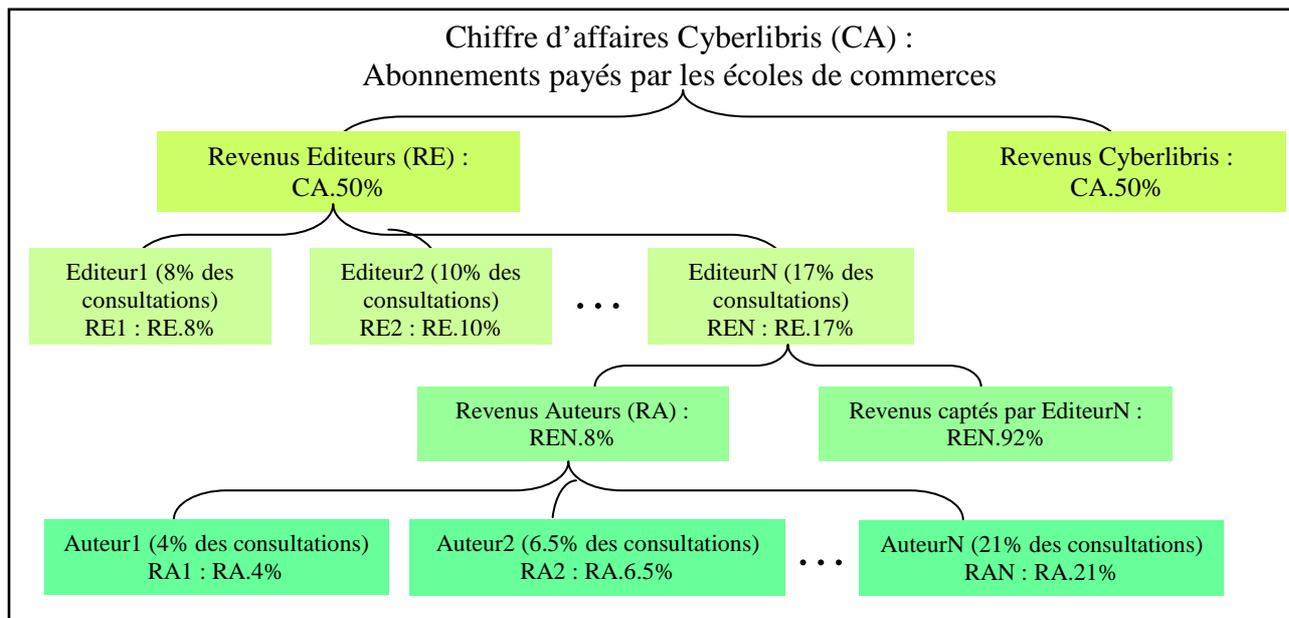
L'essor d'Internet et les avancées réalisées en matière de technologie numérique sont, d'un point de vue technique, à l'origine du BM de Cyberlibris. En effet, les ressources et compétences techniques et technologiques constituent une ressource clé du BM de Cyberlibris. L'équipe Cyberlibris est majoritairement 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 Cyberlibris 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 écartés 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 est locataire et se fonde sur une logique de "tiers payant". 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. Certains abonnements à Cyberlibris Infinite peuvent aller au-delà des 55.000 euros. 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 et pratique institutionnalisée dans le champ du livre : le prix unique du livre. Le prix unique du livre garantit toute la chaîne 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 pour arriver à s'imposer. 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 la légitimité du BM de Cyberlibris a-t-elle évolué ?

Quelle (s) dimension (s) de légitimité de quelle (s) composante (s) du BM a (ont) permis d'instaurer une acceptabilité du BM de la bibliothèque numérique ?

3. Evolution de la légitimité du BM de Cyberlibris

Le traitement des données recueillies a mis en évidence deux catégories d'acteurs, les maisons d'édition et les écoles de commerce. Ce sont les parties avec lesquelles l'organisation focale entretient les "*interactions*" (Yami et Lecocq, 2004 : 51-52) les plus intenses. Les analyses seront effectuées à l'égard de ces deux parties du champ du livre.

3.1. Une légitimité sociocognitive 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 ressources relationnelles et compétences. Les éditeurs, comme dans les écoles de commerce, ont largement souligné ces volets de la légitimité. En effet, les ressources relationnelles qui s'expliquent par l'intégration d'Eric Briys dans un réseau d'enseignants d'écoles de commerce expliquent l'imposition de Cyberlibris

dans certains établissements. Les expertises des co-fondateurs ont aussi favorisé un certain crédit accordé au nouveau BM. A coté de cet aspect technique lié aux compétences des dirigeants, un aspect personnel se rapportant à la personne d'Eric Briys et renvoyant à la dimension charismatique de Weber (1995) est revenu de manière récurrente dans les entretiens. Une légitimité morale personnelle du concepteur a donné un coup de pouce 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... ” (Euromed Marseille). “Les gens qui portent le projet sont crédibles” (Maxima). “On peut vérifier les comptes mais on ne le fera pas, ce sont des gens intelligents, honnêtes et crédibles, on a confiance en eux ...” (EMS).

Le BM de Cyberlibris a également puisé une certaine légitimité dans les représentations de son concepteur.

“...mon rêve était de permettre aux étudiants des écoles de commerce et des universités de s'affranchir de ce que j'appelle la tyrannie du manuel obligatoire unique ... Nous voulons en finir avec le rationnement des connaissances qui prévaut dans les écoles de commerce ! »” (E. Briys)

L'idée fondatrice du BM de la bibliothèque numérique a permis de fédérer des éditeurs, des documentalistes, des dirigeants d'écoles de commerce, des professionnels de l'édition autour de Cyberlibris. Ces acteurs partagent l'idéologie du concepteur ambitionnant de faire évoluer la pédagogie des écoles de commerce.

“Moi personnellement, l'idée me plaisait beaucoup. Il faut y croire parce que c'est quelqu'un qui n'a pas fait ça dans un but commercial, il y a une idéologie derrière, et elle est bonne, elle n'est pas perverse” (Euromed Marseille).

“On y a participé parce qu'on l'a trouvé intéressante comme démarche, le projet est courageux. Pour nous, il n'y avait aucune nécessité d'entrer dans le dispositif, il y avait on va dire une sorte de sympathie pour le projet et c'est dans ce contexte là qu'on est entré” (Daloz).

Les arguments de nature institutionnelle articulés autour d'une idée de base : Cyberlibris est un outil pédagogique à mettre à la disposition des enseignants et des étudiants des écoles de commerce, ont construit une sphère symbolique autour du nouveau BM. Le sens produit autour de la bibliothèque numérique a instauré une légitimité cognitive liée à l'intelligibilité, autrement dit interprétative.

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. Un comportement mimétique entre ces établissements, évoqués dans plusieurs entretiens, explique l'adhésion, en 2004, de quatre autres écoles de commerce, au BM de Cyberlibris, et justifie, en partie, l'abonnement d'autres institutions telles ESC Lille, EM Normandie, ESC Rouen, ESC Bretagne, BEM Bordeaux, au cours des années 2005 et 2006. Au-delà d'un comportement mimétique qui explique l'adhésion d'autres acteurs du champ du livre, l'accroissement du nombre de clients a attiré davantage d'éditeurs au système d'offre de Cyberlibris.

Le tableau ci-dessous reprend les dimensions de légitimité expliquant l'acceptabilité dont a joui Cyberlibris pendant son lancement.

Tableau 3 : Légitimité acquise par composante du BM

Dimensions de légitimité acquises	Acteurs du système d'offre	Composantes du BM	Eléments explicatifs
Légitimité cognitive interprétative (forte)	Editeurs (notamment leaders) + Directions des ESC	Idée fondatrice de Cyberlibris	Un outil pédagogique débarrassant enseignant et étudiant de la tyrannie du livre unique
Légitimité morale personnelle-charismatique (forte)	Directions des écoles de commerce + Editeurs	Personne des co-fondateurs	Le co-fondateur est intégré dans un réseau d'enseignants d'écoles de commerce
Légitimité morale structurelle (forte)	Directions des ESC + Editeurs	Ressources relationnelles et compétences pédagogiques et managériales des dirigeants	Le co-fondateur est intégré dans un réseau d'enseignants d'écoles de commerce, et est un ancien professeur dans les grandes écoles de commerce

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, de plus en plus d'éditeurs, de directions d'écoles de commerce et de documentalistes sont convaincus par les principes des fondateurs, quatre ans après son démarrage, Cyberlibris souffre encore d'une déficience en légitimité morale liée au système d'offre, pragmatique liée à la configuration d'offre et au modèle de revenu et cognitive allant de soi. Une légitimité multidimensionnelle fait défaut au nouveau BM.

Les entretiens conduits en 2007, ont fait ressortir une logique instrumentale dominant les discours des interviewés qui ont insisté sur le défaut de légitimité pragmatique de la bibliothèque numérique. Les enseignants n'utilisent toujours pas la plateforme numérique en

raison de son contenu jugé “léger” et des problèmes techniques. La configuration d’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 de la bibliothèque numérique.

Entre 2003 et 2007, 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, qui pour la plupart sont leaders de l’universitaire et des sciences humaines et sociales, est resté faible. 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 allant de soi lié à la nouveauté d’un modèle de rémunération qui remet en cause les modèles de rémunération classiques des éditeurs et qui est entaché d’une forte incertitude. 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. 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.

Le tableau ci-dessous reprend les éléments explicatifs d’un défaut de légitimité au niveau des différentes composantes du BM de Cyberlibris.

Tableau 4 : Déficience en légitimité par composante du BM

Défaut de légitimité	Acteurs du système d’offre	Composantes du BM	Eléments explicatifs
Légitimité pragmatique	Editeurs leaders	Modèle de revenu	- Des recettes globales verrouillées par le nombre d’étudiants, elles sont fixes quelque soit le nombre de consultations
Légitimité cognitive allant de soi	Editeurs	Modèle de revenu	- Nouveauté du modèle de revenu de Cyberlibris et en même temps un modèle de revenu de référence qui marche et qui

			est fortement institutionnalisé
Légitimité cognitive allant de soi	Enseignants	Configuration de l'offre (valeur créée)	- Manque de familiarité avec les TIC, attachement au livre papier et à des méthodes de travail ancrées dans les habitudes des enseignants
Légitimité pragmatique	Enseignants	Configuration d'offre	- Contenu du catalogue "léger"
Légitimité pragmatique	Directions des écoles de commerce	Configuration d'offre	- Contenu du catalogue "léger"
		Modèle de revenu	- Tarifs excessifs
Légitimité morale structurelle	ESC + Editeurs	Système d'offre	- Une quasi-absence d'acteurs leaders ou influents du champ de l'édition du système d'offre de Cyberlibris

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 conçue.

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. Les décideurs l'ont trouvée adaptée, en particulier en termes de tarification.

"... Entre temps Cyberlibris a adapté son produit en termes de coût et le contenu correspond" (ESC Pau).

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 qu'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 ? ...” (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 Cyberlibris Access 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’entraînement sur Cyberlibris Infinite et ont incité certaines écoles de commerce à essayer ou réessayer l’offre.

Le tableau suivant reprend l’ensemble des éléments expliquant la légitimité de Cyberlibris Access.

Tableau 5 : Légitimité multidimensionnelle pour Access

Dimensions de légitimité acquises	Intervenants du système d’offre	Composantes du BM	Eléments explicatifs
Légitimité pragmatique	Petites écoles de commerce	Configuration d’offre Modèle de revenu	Cyberlibris est une solution à l’absence de centre de documentation Politique tarifaire accessible Besoin d’accréditation
Légitimité pragmatique	ESC	Modèle de revenu	Politique tarifaire accessible
Légitimité morale structurelle	Clients	Système d’offre	Mimétisme

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’accroître. 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 et ainsi de suite.

Le tableau ci-dessous reprend les différentes variables expliquant une légitimité dont a joui Cyberlibris Infinite à partir de 2008.

Tableau 6 : Légitimité multidimensionnelle pour Infinite

Dimensions de légitimité acquises	Intervenants du système d'offre	Composantes du BM	Eléments explicatifs
Légitimité pragmatique	ESC	Configuration d'offre	Amélioration de la configuration d'offre <ul style="list-style-type: none"> - Accroissement du contenu - Présence de collections de grandes maisons d'édition - Evolutions technologiques et du design de la plateforme (pas de problèmes de connexion, feuilleter un livre numérique, l'annoter, constituer une étagère, application web2.0, etc.)
Légitimité pragmatique	Editeurs	Modèle de revenu	Accroissement des revenus <ul style="list-style-type: none"> - Access touche une nouvelle clientèle - Un accroissement du nombre de clients d'Infinite
Légitimité morale structurelle	ESC	Système d'offre	Mimétisme

Ce dernier tableau récapitule le contenu des tableaux ci-dessus en reprenant les dimensions de légitimité acquises par le BM de Cyberlibris et en mettant en évidence les interdépendances entre les dimensions de légitimité et les composantes du BM.

Tableau 7 : Légitimité acquise par le BM de Cyberlibris

		Dimensions de légitimité			
		Légitimité pragmatique	Légitimité morale		Légitimité cognitive interprétative
			Légitimité morale personnelle	Légitimité morale structurelle	
Composantes	Configuration d'offre				
	Ressources et				

du BM	compétences				
	Système d'offre				
	Modèle de revenu				
	Interprétations des concepteurs				

CONCLUSION ET DISCUSSION

Comment un BM innovant arrive-t-il à s'imposer ?

L'étude de cas montre que l'acceptabilité d'un BM innovant ne repose pas seulement sur des dimensions économiques, autrement dit sur la légitimité pragmatique de la configuration d'offre et/ou du modèle de revenu.

Ce résultat permet de nuancer certains propos considérant bon, un BM qui propose une valeur incontestable au consommateur, conçoit une structure de coûts et de risque avantageuse et permet à l'entreprise de capter une part significative de la valeur créée (Teece, 2010). Cette acceptation du "bon BM" s'articule autour de la valeur créée pour les consommateurs et la manière dont les paiements sont convertis en profits. Aussi, selon Voelpel et *al.* (2005) la faisabilité économique et la profitabilité du BM, constituent les variables susceptibles de maintenir et alimenter les intérêts de l'organisation et de ses parties prenantes pertinentes. Ils mettent en avant le lien étroit entre des dimensions instrumentales comme la profitabilité, l'étendu de diffusion des innovations ou standards technologiques et l'acceptabilité d'un BM.

Or, le cas montre que pendant le lancement de Cyberlibris, les prises de décisions des adhérents au système d'offre ne se sont pas reposées systématiquement sur une rationalité économique. En effet, tous les jugements et prévisions 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, l'acceptabilité du BM n'a pas forcément un soubassement économique. Une légitimité morale structurelle et personnelle et une légitimité cognitive interprétative expliquent l'approbation des acteurs. La légitimité cognitive interprétative du BM de Cyberlibris a trouvé sa source dans l'univers symbolique que les fondateurs ont tissé autour de leur bibliothèque numérique. L'idée fondatrice du BM de la bibliothèque numérique a conféré une légitimité cognitive interprétative au nouveau BM et permis de fédérer des acteurs autour de Cyberlibris. La légitimité morale de nature structurelle a trouvé sa source dans les ressources relationnelles et les compétences des dirigeants. La légitimité morale personnelle a trouvé sa source dans la personnalité des co-fondateurs. Les dirigeants de Cyberlibris ont représenté et constitué un point de focalisation de leur BM. Ils ont pu influencer les évaluations de certains acteurs. Cette capacité d'influence est étroitement

liée à la personne, au charisme, à l'expertise, à la capacité d'argumentation, de persuasion et de communication des concepteurs de la bibliothèque numérique.

Les résultats de cette étude permettent également d'envisager un ajustement du périmètre des composantes du BM. En fait, la manière dont ce papier conçoit et définit ce concept lui donne un statut ontologique (Demil et Lecocq, 2008 ; Osterwalder et Pigneur, 2002) par opposition au statut cognitif interprétatif (Linder et Cantrell 2000 ; Jouison et Verstraete, 2008). Selon cette acception ontologique, le BM existe indépendamment des interprétations des acteurs. Toutefois, la présente recherche a mis en lumière l'idée au fondement du BM, les représentations des concepteurs et l'univers de sens qui en découle, comme élément permettant de présenter et définir le BM innovant. Ces dimensions cognitives ont joué un rôle clé dans l'imposition du BM. Elles ne peuvent être occultées et sont complémentaires aux composantes constituant le BM présentées plus haut et ont autant d'importance que les éléments matériels, dans la définition du BM.

La crédibilité dont a bénéficié Cyberlibris pendant sa phase de lancement et qui a permis de faire émerger le nouveau BM s'est appuyée sur des dimensions symboliques. Cependant, l'acceptabilité sociocognitive n'a pas suffi pour consolider le BM de Cyberlibris. A partir de 2007, la légitimité du BM de la bibliothèque numérique a été déterminée par des dimensions instrumentales ayant trait au modèle de revenu et à la configuration d'offre du BM. Une légitimité pragmatique a été primordiale pour le développement du BM de Cyberlibris. Nous retrouvons les fondements des approches stratégiques qui affichent une préférence pour les "*tangible real outcomes*" (Pfeffer, 1981 : 5). La viabilité et la durabilité du BM semblent en effet être étroitement liées à des architectures de coûts et de revenus commercialement viables (Magretta, 2002) et à une réelle valeur créée aux consommateurs (Chesbrough et Rosenbloom, 2002), et donc à une légitimité pragmatique du modèle de revenu et de la configuration d'offre. La légitimité pragmatique, essentiellement du modèle de revenu, mais aussi de la configuration d'offre, a un effet d'entraînement sur la légitimité morale structurelle du système d'offre du nouveau BM. 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.

Il convient de souligner que la diversité des fondements de chacune des dimensions renforce la légitimité d'ensemble et assure la stabilité du BM et de son évolution. Un BM innovant a

d'autant plus de chance de se légitimer, de s'imposer et que son acceptabilité dure dans le temps, que se développe un renforcement mutuel et une synergie entre aspects pragmatiques liées au modèle de revenu et à la configuration d'offre, aspects moraux liés au système d'offre, aux ressources et aux compétences, et aspects cognitifs liés à l'univers de sens et à l'intelligibilité produite autour du BM. 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).

BIBLIOGRAPHIE

- Afuah A. et Tucci C. (2003), "A model of the Internet as creative destroyer", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol.50, n°4, November, p.395-402.
- 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, Carroll, Dudson and Torres", *American Sociological Review*, vol.60, n°4, p.529-538.
- Butler R., Carney M. (1986), "Strategy and strategic choice: the case of telecommunications", *Strategic Management Journal*, Vol.7, n°2, p. 161-177.
- 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.
- Chesbrough H.W. et Rosenbloom R.S. (2002) "The role of the Business Model in capturing the value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology Spinoff companies", *Working paper*, Harvard Business School.

- Chesbrough H.W. et Schwartz K. (2007), “Innovating business models with co-development partnerships”, *Research Technology Management*, vol.50, n°1, janvier-février, p.55-59.
- Demil B. et Lecocq X. (2008), “Repenser le développement des organisations : les apports du modèle économique”, *Revue Française de Gestion*, vol.34, n°181, p.113-122.
- 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, p.227-246.
- 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.
- Fligstein N. (1997), “Social skill and institutional theory”, *American Behavioural Scientist*, vol.40, n°4, p.397-405.
- Gambardelle A. Et McGahan A. (2010), “Business model innovation : general purpose technologies and their implications for industry structure”, *Long Range Planning*, vol.43, p.262-271.
- Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), *The discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*, London, Aldine Publishing Company.
- Greenwood R. et Suddaby R. (2006), “Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms”, *Academy of Management Journal*, vol.49, n°1, p.27-48.
- Hedman J. et Kalling T. (2002), “The business model: a means to understand the business context of information and communication technology”, *Working paper*, School of Economics and Management, Lund university, 29 pages.
- Jouison E. et Verstraete T. (2008), “Business model et création d’entreprise”, *Revue Française de Gestion*, vol.1, n°181, p.175-197.
- Lecocq X. et Yami S. (2004), “L’analyse stratégique et la configuration de valeur”, *Revue Française de Gestion*, vol. 152, n°5, p.45-65.
- Linder J.C. et Cantrell S. (2000): “Changing business models: surveying the landscape”, *Institute for Strategic Change*, Accenture.

- Magretta J. (2002), “Why business models matter”, *Harvard Business Review*, vol.80, n°5, p.86-93.
- McGrath Gunther R. (2010), “Business models : a discovery driven approach”, *Long Range Planning*, vol.43, p.247-261.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (2003), *Analyse des Données Qualitatives*, 2^{ème} 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. (1991), “Strategic responses to institutional processes”, *Academy of Management Review*, vol.16, n°1, p.145-179.
- Osterwalder A. et Pigneur Y. (2002), “An e-business model ontology for modeling e-business”, *15th Bled Electronic Commerce Conference*, 17-19 June, 12 pages.
- 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.
- 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.
- 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.
- Tapscott D., Ticoll D. et Lowy. A. (2000), *Digital Capital: Harnessing the power of Business Webs*, Harvard Business School Press.
- Teece D.J. (2010), “Business models, business strategy and innovation”, *Long Range Planning*, vol.43, p.172-19.

- Tellier A. (2003), “La dynamique des champs organisationnels: quels enseignements tirer de la vidéo numérique?”, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 6, n°4, p.59-92.
- Tikkanen, H., Lamberg J.-A., Parvinen P., Kallunki J.-P. (2005), “Managerial cognition, action and the business model of the firm”, *Management Decision*, Vol.43 n°5/6, p.789-809.
- Timmers P. (1998), “Business Model for electronic markets”, *Electronic Market*, vol.8, n°2, p.3-8.
- Verstraete T. et Jouison E. (2009), *Business Model pour Entreprendre. Le Modèle GRP : Théorie et Pratique*, Bruxelles, De Boeck.
- Voelpel S, Leibold M., Tekie E. et Von Krogh G. (2005), “Escaping the red queen effect in competitive strategy: Sense testing business models”, *European Management journal*, vol.23, n°1, p.37-49.
- Weber M. (1995), *Economie et Société*, tome I: *Les Catégories de la Sociologie*, Paris, Plon Pocket.
- Yin R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Londres, Sage Publications.
- Yip G. (2004), “Using strategy to change your business model”, *Business Strategy Review*, vol.15, n°2, p.17-24.
- 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. (2008), “The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance”, *Strategic Management Journal*, vol.29, p.1-26.
- 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.