



HAL
open science

L'articulation entre modèles d'affaires et stratégies face à un changement technologique majeur Cas des acteurs du livre numérique en France : Cas des acteurs du livre numérique en France

Adeline Buton

► To cite this version:

Adeline Buton. L'articulation entre modèles d'affaires et stratégies face à un changement technologique majeur Cas des acteurs du livre numérique en France : Cas des acteurs du livre numérique en France. Gestion et management. Université Paris Saclay (COMUE), 2017. Français. NNT : 2017SACLV038 . tel-01626808

HAL Id: tel-01626808

<https://theses.hal.science/tel-01626808>

Submitted on 31 Oct 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THESE DE DOCTORAT
DE
L'UNIVERSITE PARIS-SACLAY
PREPAREE A
L'UNIVERSITE VERSAILLES SAINT-QUENTIN EN YVELINES
LABORATOIRE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT LAREQUOI

ÉCOLE DOCTORALE N°578
Sciences de l'Homme et de la Société
Spécialité de doctorat : Sciences de Gestion

Par **Adeline BUTON**

L'articulation entre modèles d'affaires et stratégies
face à un changement technologique majeur
Cas des acteurs du livre numérique en France
Tome I : Thèse

Thèse présentée et soutenue à Guyancourt, le 4 juillet 2017 :

Composition du Jury :

Mme Cécile AYERBE Professeur à l'Université de Nice-Sophia Antipolis	Rapporteur
M Pascal CORBEL Professeur à l'Université Paris-Sud	Directeur de Recherche
M Benoît DEMIL Professeur à l'Université Lille 1	Rapporteur
M Jean-Philippe DENIS Professeur à l'Université Paris-Sud	Suffragant
M Jean-Yves MOLLIER Professeur émérite à l'Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines	Suffragant
M Philippe MONIN Professeur à l'École de Management de Lyon (EM Lyon)	Président du jury

Remerciements

Comme beaucoup de doctorants en sciences de gestion, je n'ai envisagé de faire de la recherche que tardivement. La réalisation de mon mémoire de fin d'études¹ a été une petite révélation personnelle : l'exercice m'a semblé long, parfois fastidieux², mais aussi stimulant et épanouissant. Je souhaitais toutefois travailler en entreprise, faire ce à quoi je me destinais depuis longtemps. Cette expérience professionnelle a été enrichissante, mais aussi décevante : je manquais clairement de marge de manœuvre et le management autoritaire auquel j'étais confrontée ne me convenait pas. Chercher un poste dans une autre entreprise était la solution la plus évidente qui s'offrait à moi, mais le souvenir de mon mémoire de fin d'études m'a amenée à réfléchir à une seconde option : débiter une thèse. Cette possibilité était devenue réaliste à mes yeux grâce au parcours de l'un de mes ex-colocataires, alors étudiant en M2, qui a trouvé un financement pour initier (et terminer) une thèse en biologie. Je remercie donc Hervé CHOMIENNE, mon tuteur de mémoire de M2, qui m'a éveillée au monde de la recherche ; et Yoann MILLERIOUX, désormais docteur en biologie, qui fut un colocataire non seulement agréable, mais aussi inspirant.

Décidée à m'engager sur cette voie, j'ai contacté Hervé CHOMIENNE. De bon conseil, il m'a orientée vers Pascal CORBEL, qui allait devenir mon directeur de thèse. Je remercie évidemment Pascal CORBEL, et pas uniquement parce que c'est une figure imposée de l'exercice. Il m'a aidée dès le démarrage en me présentant une thématique de recherche envisageable et en me guidant dans l'écriture de mon projet de thèse. Il a été à l'écoute de mes préoccupations, aussi bien théoriques que pragmatiques. Il m'a laissée beaucoup d'autonomie, une grande liberté de décision : j'ai pu faire tous les choix conceptuels et méthodologiques qui me semblaient pertinents, tant que j'étais en mesure de les défendre. Il a très largement contribué à l'amélioration de mon document final, en pointant les inexactitudes, les incohérences, les errances et les incomplétudes. Le problème avec un directeur de thèse tel que lui, c'est que je ne pouvais pas lui imputer la faute d'un éventuel échec. Je n'ai donc pas eu d'autre choix que de terminer ma thèse, sans jamais avoir envisagé de l'abandonner. Ce confort psychologique n'est pas offert à tous les doctorants, et c'est sans doute ce pour quoi je lui suis la plus reconnaissante.

¹ Il s'agissait d'un mémoire professionnel, réalisé dans le cadre du M2 MSC (Management Stratégique et Changement).

² C'est à cette occasion que j'ai pour la première fois été confrontée aux joies de la retranscription d'entretien.

Une fois mon directeur de thèse et mon sujet trouvés, il a fallu que je recherche un financement. Après des mois de candidatures spontanées, j'ai fini par rencontrer Denis ZWIRN, PDG de Numilog, qui a su voir les avantages d'un contrat CIFRE. Pendant plus de trois ans, j'ai donc intégré les effectifs de ce pionnier français du livre numérique. Outre l'accès au terrain, ce contrat m'a permis de conserver un pied bien ancré dans le monde de l'entreprise et de conserver un rythme de travail régulier. L'ambiance a aussi été bénéfique à mon moral, surtout grâce à mon voisin de bureau, Stéphane GOIN, aux « filles de la prod' » (chronologiquement : Sandra BOCQUIER, Maud LE FLOCH, Camille VITTON et Awen LE MOAL), aux assistantes (chronologiquement : Adeline VERHAEGHE et Sophia KOTBI), à Anaïs BONIFACE, Vincent NOEL... Dans ces conditions-là, la solitude du chercheur n'est rien de plus qu'une légende urbaine.

À la fin de mon contrat CIFRE, j'ai eu la chance de bénéficier d'un contrat d'ATER à l'IAE de Tours pour terminer ma thèse confortablement. Je remercie particulièrement la directrice de l'IAE, Patricia COUTELLE-BRILLET, d'avoir renouvelé mon contrat juste après que je lui ai annoncé mon congé maternité à venir. L'invisibilité des discriminations faites aux femmes est un sujet d'étude du laboratoire Vallorem (Orléans-Tours), mais c'est aussi un objet de lutte concret. J'ai passé deux années particulièrement stimulantes et agréables au sein de l'IAE et du laboratoire Vallorem. Les enseignants-chercheurs et les administratifs font régner une ambiance conviviale, et j'ai enfin découvert ce qu'était « la vie de labo » au contact de doctorants très accueillants (Florent GIORDANO, Tannaz VAZIRI, Marianne CAPDEVIELLE, Selom AGBOKANZO, Clément DESGOURDES, Juliette EVON...). Les discussions conceptuelles, méthodologiques et épistémologiques avec les thésards me semblent tout aussi essentielles que les discussions pratico-pratiques et les discussions triviales. Heureusement, avant d'arriver à Tours, j'échangeais déjà avec les autres doctorants de Pascal CORBEL (Yannick RAKOTONDRAVOARY, Martial KADJI et plus récemment Arielle SANTE), et avec des doctorants du Larequoi (Clarisse CHALARD, Joëlle ENSMINGER). Je remercie chacun des thésards avec lesquels j'ai partagé des moments : ils ont parfois contribué à alimenter ma réflexion théorique et m'ont toujours permis de tenir encore un peu plus à distance l'isolement propre à la recherche.

J'aimerais aussi remercier ceux qui m'ont aidée à réaliser ce travail de thèse de manière très concrète. Au premier des rangs figurent mes répondants. Malgré des plannings souvent très chargés, ils ont accepté de m'accorder un peu de leur temps, alors que rien ne les y forçait. Certains d'entre eux ont été particulièrement bienveillants et impliqués, n'hésitant pas à me consacrer plus de temps encore en réagissant à mon travail (Lise PRUDHOMME chez izneo,

Guillaume LEJEUNE chez Bookeen...). Je suis reconnaissante à chacun d'entre eux : sans données primaires, mon étude empirique n'aurait pas été possible.

Je remercie également Emmanuel AMAN-MORIN, ingénieur de recherche au Larequoi : on ne peut souhaiter meilleure boussole aux doctorants perdus dans les méandres administratifs. À la fin de ma thèse, j'ai mobilisé des bonnes volontés plus personnelles. Parmi elles, ma mère, Monique BUTON, a lu cette thèse en lieu et place d'ouvrages bien mieux écrits et aux intrigues beaucoup plus palpitantes. Ce n'est ni par plaisir ni par intérêt pour le sujet qu'elle a consenti à cet effort, uniquement pour corriger les fautes d'orthographe de sa fille. Je remercie également mon conjoint, Anthony BRIERE, d'avoir reproduit certaines figures, plus proprement et plus « joliment » que je n'étais capable de le faire. Je suis aussi reconnaissante à Florent GIORDANO, Ece ARSLAN et Jérôme BOISSEL d'avoir repris tour à tour, en fonction du degré d'urgence, mon résumé en anglais.

Enfin, je remercie les membres de mon jury de thèse d'avoir accepté de consacrer du temps à la lecture de ce document. Partager mon travail avec des chercheurs donne du sens à ces cinq années passées ; j'attends leurs remarques avec une certaine appréhension, mais également avec impatience.

Table des matières

REMERCIEMENTS	3
TABLE DES MATIERES	6
INTRODUCTION	13
PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE	23
CHAPITRE I. LE MODELE D’AFFAIRES	25
1. LES ORIGINES DU CONCEPT	25
1.1. <i>Vocabulaire</i>	25
1.2. <i>Historique</i>	25
1.2.1. Le déclencheur : l’émergence des NTIC.....	25
1.2.2. L’utilisation du terme	26
1.3. <i>Les origines théoriques</i>	28
2. DES DEFINITIONS MULTIPLES	28
2.1. <i>Les approches par les ressources</i>	29
2.2. <i>Les approches par la valeur</i>	30
2.2.1. Le concept de valeur.....	30
2.2.2. Valeur et modèle d’affaires	31
2.3. <i>Les approches par les transactions</i>	32
2.4. <i>Les approches systémiques</i>	33
3. L’INTERET DU CONCEPT	35
3.1. <i>L’intérêt : un prérequis nécessaire au concept</i>	35
3.2. <i>Vertu explicative</i>	36
3.2.1. Dans un but managérial.....	36
3.2.2. Dans le but de mobiliser les parties prenantes	37
3.3. <i>Vertu stratégique</i>	39
3.3.1. Impulser la cohérence	39
3.3.2. Recherche d’un avantage concurrentiel	40
3.3.3. Rechercher l’innovation	40
4. LES DIFFERENTS NIVEAUX DE MODELE D’AFFAIRES.....	42
4.1. <i>Des niveaux multiples</i>	42
4.2. <i>Les typologies de modèles d’affaires</i>	42
4.3. <i>La définition d’un modèle d’affaires singulier</i>	45
5. LES ELEMENTS CONSTITUTIFS D’UN MODELE D’AFFAIRES	49
5.1. <i>Le BM : un ensemble de composantes ouvertes</i>	50
5.2. <i>Le BM : un ensemble d’éléments concrets et abstraits</i>	53
5.3. <i>Le BM : un ensemble d’éléments aboutissant à une équation de profit</i>	54

5.4. Synthèse.....	57
CHAPITRE II. LE LIEN ENTRE STRATEGIE ET MODELE D’AFFAIRES.....	61
1. LE CONCEPT DE STRATEGIE.....	61
1.1. <i>Un concept ambigu</i>	61
1.1.1. Différentes écoles.....	62
1.1.2. Ce que n’est pas la stratégie.....	65
1.1.3. Les éléments d’une stratégie.....	66
1.2. <i>L’horizon temporel de la stratégie</i>	67
1.3. <i>La stratégie : une question de choix</i>	70
1.3.1. Choix portant sur les activités.....	70
1.3.2. Choix portant sur les ressources.....	72
2. STRATEGIE ET BM : UN DEBAT THEORIQUE SANS FIN.....	76
3. LA STRATEGIE ET LE BM : DEUX NOTIONS QUI SE CONFONDENT.....	77
4. LES DIFFERENCES ENTRE BM ET STRATEGIE.....	77
5. LE BM : UN CONCEPT MESO ENTRE STRATEGIE ET OPERATIONNALISATION.....	81
6. LE BM : INSTRUMENT DE LA STRATEGIE.....	82
7. LA STRATEGIE : LE CHOIX D’UN BM.....	85
8. LE BM : UNE NOTION QUI COMPREND LA STRATEGIE, ET PLUS ENCORE.....	87
9. BM ET STRATEGIE DANS LE PROCESSUS DE CONCEPTION ET D’EVOLUTION.....	88
CHAPITRE III. CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE, BM ET STRATEGIE.....	93
1. DIFFUSION DE L’INNOVATION ET EXTERNALITES DE RESEAU.....	94
2. STRATEGIE ET CHANGEMENT.....	100
2.1. <i>L’incertitude : un facteur déterminant de la stratégie</i>	100
2.2. <i>Changement et situations concurrentielles</i>	104
2.3. <i>Les stratégies pionnières et le changement</i>	107
2.4. <i>Stratégie et innovation</i>	110
3. BUSINESS MODEL ET CHANGEMENT.....	113
3.1. <i>Les raisons d’évolution du BM</i>	114
3.2. <i>Gestion des délais et de l’incertitude à la mise en place d’un BM</i>	116
3.3. <i>Les degrés de changement du BM</i>	120
3.4. <i>Rythme d’évolution du BM</i>	123
CHAPITRE IV. CADRE CONCEPTUEL.....	128
1. STRATEGIE.....	128
2. LIEN STRATEGIE / BUSINESS MODEL.....	130
3. BUSINESS MODEL.....	132
3.1. <i>La proposition de valeur</i>	134
3.2. <i>Les clients</i>	137

3.3. La tarification.....	139
3.4. La chaîne de valeur interne.....	141
3.4.1. Les ressources et compétences.....	142
3.4.2. Les processus internes.....	143
3.5. Le réseau de valeur.....	145
4. REPRESENTATIONS SCHEMATIQUES.....	151
4.1. Schéma conceptuel.....	152
4.2. Représentation dynamique des cas.....	154
PARTIE 2 : ÉTUDE EMPIRIQUE – PREMIERES ANALYSES.....	160
CHAPITRE V. EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE.....	161
1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	161
2. DESIGN DE RECHERCHE.....	164
3. LE CHOIX DES CAS.....	166
4. LA COLLECTE DE DONNEES.....	170
4.1. La collecte de données concernant l'ensemble de nos cas.....	171
4.2. La collecte de données dans le cas de Numilog.....	176
5. L'ANALYSE ET L'INTERPRETATION DES DONNEES.....	179
5.1. Des données difficiles à manipuler.....	179
5.2. L'analyse des données en pratique.....	182
6. LA VERACITE DES RESULTATS.....	188
CHAPITRE VI. PRESENTATION GENERALE DU TERRAIN.....	190
1. LE SECTEUR DU LIVRE NUMERIQUE EN FRANCE.....	190
1.1. Le livre papier.....	190
1.2. Le marché du livre numérique en France.....	191
1.3. Les acteurs du livre en France.....	192
1.4. Les géants mondiaux.....	196
1.5. Le rôle de l'État.....	198
2. LE LIVRE NUMERIQUE : CONSTRUCTION DE L'INNOVATION.....	200
2.1. L'infrastructure: Internet, supports et logiciels de lecture.....	201
2.2. Les œuvres et les formats.....	204
2.3. Les DRM : une complexité supplémentaire.....	205
3. SPECIFICITES DU MODELE D'AFFAIRES SUR CE TERRAIN.....	208
3.1. La Stratégie.....	208
3.2. La Proposition de Valeur.....	209
3.3. La Clientèle.....	210
3.4. La Tarification.....	211

CHAPITRE VII. CAS 1 : NUMILOG	215
1. MOUVEMENT 1 : ACTIVITE LIBRAIRIE	215
2. MOUVEMENT 2 : ACTIVITE E-DIFFUSION/E-DISTRIBUTION	231
3. MOUVEMENT 3 : ACTIVITE DE PRESTATION D'UN SERVICE DE PRET AUX BIBLIOTHEQUES.....	239
4. MOUVEMENT 4 : ACTIVITE DE PRESTATION A L'EDITION ET A L'AUTOEDITION.....	246
5. MOUVEMENT 5 : INTERNATIONALISATION	252
6. MOUVEMENT 6 : ACTIVITE D'EDITION, ETHEQUE	258
7. MOUVEMENT 7 : ACTIVITE DE PRESTATION DE SERVICES POUR LES LIBRAIRES.....	262
8. MOUVEMENT 8 : ACTIVITE DE CONSEIL.....	268
CHAPITRE VIII. CAS 2 : L'HARMATTAN	270
1. L'HARMATTAN AVANT LE LIVRE NUMERIQUE	270
2. MOUVEMENT 1 : NUMERISATION DES LIVRES.....	275
3. MOUVEMENT 2 : DISTRIBUTION-DIFFUSION	279
4. MOUVEMENT 3 : VENTE EN DIRECT AUPRES DES PARTICULIERS	284
5. MOUVEMENT 4 : VENTE DIRECTE AUX BIBLIOTHEQUES VIA L'HARMATHEQUE	286
6. MOUVEMENT 5 : ÉDITION UNIQUEMENT NUMERIQUE	288
CHAPITRE IX. CAS 3 : BOOKEEN.....	290
1. MOUVEMENT 1 : LES PREMICES	290
2. MOUVEMENT 2 : L'ACTIVITE CONSTRUCTEUR.....	294
3. MOUVEMENT 3 : L'ACTIVITE LIBRAIRIE.....	307
4. MOUVEMENT 4 : L'ACTIVITE BTOB	310
CHAPITRE X. CAS 4 : VIRGINMEGA	314
1. VIRGINMEGA, AVANT LE LIVRE NUMERIQUE.....	314
2. MOUVEMENT UNIQUE : VENTE D'EBOOKS BTOC.....	318
CHAPITRE XI. CAS 5 : IZNEO	327
1. MOUVEMENT 1 : CREATION	327
2. MOUVEMENT 2A : VENTE BTOC - DEFINITION DE L'OFFRE.....	329
3. MOUVEMENT 2B : VENTE BTOC - SOLUTIONS TECHNIQUES	334
4. MOUVEMENT 2C : VENTE BTOC - À LA RENCONTRE DES CLIENTS	338
5. MOUVEMENT 3 : DIFFUSION-DISTRIBUTION	343
6. MOUVEMENT 4 : VENTES AUX BIBLIOTHEQUES.....	350
7. MOUVEMENT 5 : INTERNATIONALISATION	354
CHAPITRE XII. CAS 6 : BRAGELONNE.....	359
1. BRAGELONNE, AVANT LE LIVRE NUMERIQUE	359

2. MOUVEMENT 1 : ACTIVITE DIFFUSION/DISTRIBUTION NUMERIQUE.....	362
3. MOUVEMENT 2 : ACTIVITE ÉDITION	369
4. MOUVEMENT 3 : ACTIVITE DIFFUSION/DISTRIBUTION EN PAPIER.....	375
CHAPITRE XIII. CAS 7 : NUMERIKLIVRES.....	379
1. MOUVEMENT 1 : ACTIVITE EDITORIALE	379
2. MOUVEMENT 2 : ACTIVITE LIBRAIRIE	385
3. MOUVEMENT 3 : ACTIVITE DE PRESTATION DE SERVICES.....	389
CHAPITRE XIV. CAS 8 : DECITRE	391
1. DECITRE, AVANT LE LIVRE NUMERIQUE	391
2. MOUVEMENT UNIQUE : VENTE DE LIVRES NUMERIQUES	395
PARTIE 3 : QUANTIFICATION DES RESULTATS - DISCUSSION	401
CHAPITRE XV. L'IMPACT DU BM SUR LA STRATEGIE	405
1. ANALYSE INTRACAS	405
1.1. Cas 1 : Numilog.....	405
1.2. Cas 2 : L'Harmattan	407
1.3. Cas 3 : Bookeen.....	409
1.4. Cas 4 : VirginMéga.....	411
1.5. Cas 5 : izneo	413
1.6. Cas 6 : Bragelonne	415
1.7. Cas 7 : Numeriklivres	417
1.8. Cas 8 : Decitre	419
2. ANALYSE INTERCAS ET DISCUSSION	420
2.1. Propension du BM à impacter la stratégie	420
2.2. Les composantes du BM concernées	432
CHAPITRE XVI. L'IMPACT DE LA STRATEGIE SUR LE BM.....	445
1. ANALYSE INTRACAS	445
1.1. Cas 1 : Numilog.....	445
1.2. Cas 2 : L'Harmattan	446
1.3. Cas 3 : Bookeen.....	447
1.4. Cas 4 : VirginMéga.....	449
1.5. Cas 5 : izneo	450
1.6. Cas 6 : Bragelonne	453
1.7. Cas 7 : Numeriklivres	455
1.8. Cas 8 : Decitre	457
2. ANALYSE INTERCAS	459

2.1. L'impact de la stratégie sur le BM	459
2.2. Analyse en fonction des composantes du BM	464
CHAPITRE XVII. LA FREQUENCE DES CHANGEMENTS DE LA STRATEGIE ET DU BM.....	475
1. ANALYSE INTRACAS	475
1.1. Cas 1 : Numilog.....	475
1.2. Cas 2 : L'Harmattan	479
1.3. Cas 3 : Bookeen.....	481
1.4. Cas 4 : VirginMéga.....	483
1.5. Cas 5 : izneo	485
1.6. Cas 6 : Bragelonne	488
1.7. Cas 7 : Numeriklivres	491
1.8. Cas 8 : Decitre	493
2. ANALYSE INTERCAS	495
CHAPITRE XVIII. L'IMPACT DE L'ENVIRONNEMENT SUR LA RELATION STRATEGIE/BM.....	505
1. ANALYSE INTRACAS	505
1.1. Cas 1 : Numilog.....	505
1.2. Cas 2 : L'Harmattan	509
1.3. Cas 3 : Bookeen.....	511
1.4. Cas 4 : VirginMéga.....	513
1.5. Cas 5 : izneo	515
1.6. Cas 6 : Bragelonne	517
1.7. Cas 7 : Numeriklivres	519
1.8. Cas 8 : Decitre	521
2. ANALYSE INTERCAS ET DISCUSSION	523
2.1. L'influence de l'environnement sur la stratégie	523
2.2. L'influence de l'environnement sur le BM.....	536
CHAPITRE XIX. L'IMPACT DES EVENEMENTS PASSES SUR LA RELATION STRATEGIE/BM	545
1. ANALYSE INTRACAS	545
1.1. Cas 1 : Numilog.....	545
1.2. Cas 2 : L'Harmattan	547
1.3. Cas 3 : Bookeen.....	548
1.4. Cas 4 : VirginMéga.....	549
1.5. Cas 5 : izneo	550
1.6. Cas 6 : Bragelonne	551
1.7. Cas 7 : Numeriklivres	552
1.8. Cas 8 : Decitre	553

2. ANALYSE INTERCAS	555
2.1. Influence des événements antérieurs sur la stratégie	555
2.2. Influence des événements antérieurs sur le BM	562
CHAPITRE XX. REPARTITION DE LA VALEUR SUR LA CHAÎNE DU LIVRE NUMÉRIQUE.....	566
1. ANALYSE INTRACAS	566
1.1. Cas 1 : Numilog.....	566
1.2. Cas 2 : L'Harmattan	568
1.3. Cas 3 : Bookeen.....	569
1.4. Cas 4 : VirginMéga.....	570
1.5. Cas 5 : izneo	570
1.6. Cas 6 : Bragelonne	571
1.7. Cas 7 : Numeriklivres	572
1.8. Cas 8 : Decitre	572
2. ANALYSE INTERCAS	573
CHAPITRE XXI. SYNTHÈSE.....	585
1. CO-CONSTRUCTION DU BUSINESS MODEL ET DE LA STRATÉGIE.....	589
2. BUSINESS MODEL ET STRATÉGIE : DEUX CONCEPTS DISTINCTS ?	594
3. IMPACT DES DIFFÉRENTS FACTEURS SUR LES STRATÉGIES PLANIFIÉES ET RÉALISÉES	599
4. L'APPROPRIATION DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE PAR LES ACTEURS	605
CONCLUSION.....	612
BIBLIOGRAPHIE	626
TABLE DES FIGURES	642

Introduction

Le modèle d'affaires (que l'on nommera indifféremment business model, ou encore BM) est une notion récente qui a émergé au début des années 2000, en même temps que les start-up du numérique. Les « *choix des sources et des modalités de revenus* » (DEMIL *et al.*, 2004, p.3) étaient tellement atypiques et multiples qu'un nouveau concept s'est avéré utile pour capter toute la complexité et la diversité des décisions des entreprises. D'abord utilisé par les praticiens, les chercheurs s'en sont ensuite saisis et ont essayé de le définir. On retrouve dans la littérature différentes approches du business model. Certains auteurs (AMIT & ZOTT, 2001 ; DESMARTEAU & SAIVES, 2008...) mettent en avant l'objectif au cœur de ce concept, à savoir la création et la captation de valeur. D'autres insistent sur son fonctionnement systémique, comme MAGRETTA, dès 2002 : « *business models describe, as a system, how the pieces of a business fit together* » (p.6). En fonction du prisme choisi par chacun, on peut se focaliser sur une vision du BM plutôt qu'une autre. En raison de ses origines datant de la bulle Internet, on observe souvent des approches du modèle d'affaires relevant principalement des ressources (TIMMERS, 1998 ; CHESBROUGH & ROSENBLUM, 2002...), ou encore des transactions (DOZ & KOSONEN, 2010 ; CASADESUS-MASANELL & HEILBRON, 2015...).

Dès lors que l'on souhaite définir la notion de modèle d'affaires, on se heurte à deux difficultés majeures. Tout d'abord, de quel niveau d'analyse parle-t-on ? OSTERWALDER *et al.* (2005) hiérarchisent trois définitions complémentaires du concept de modèle d'affaires : le méta-modèle (qui décrit n'importe quelle organisation en définissant les éléments intrinsèques à tout modèle d'affaires), la taxonomie de modèle d'affaires (selon des caractéristiques communes) et la conceptualisation d'un modèle d'affaires particulier (un exemple de modèle d'affaires parmi d'autres). Ensuite, quels sont les éléments qui composent le système business model ? Quelles sont les pièces qui constituent le puzzle ? Des auteurs s'attachent à considérer le modèle d'affaires comme un ensemble de composantes ouvertes (SHI & MANNING, 2009 ; CASADESUS-MASANELL & RICART, 2010...), d'autres sont plus précis (HEDMAN & KALLING, 2003 ; BONNET & YIP, 2009...). Enfin, certains s'appliquent à mettre en évidence une équation de profit, distinguant les composantes génératrices de coûts de celles génératrices de chiffre d'affaires (OSTERWALDER *et al.*, 2002 ; DEMIL *et al.*, 2006...).

Les intérêts attribués à la notion de modèle d'affaires divergent eux aussi d'un chercheur à l'autre. Par exemple, pour l'école entrepreneuriale française (VERSTRAETE, JOUISON), le BM

n'est qu'un instrument communicationnel et cognitif. Pour d'autres auteurs, il s'agit d'un véritable artefact. Considérer le modèle d'affaires en tant que tel ou en tant qu'outil cognitif permettrait de veiller à la cohérence du système. Cela permettrait aussi de rechercher avantage concurrentiel et source d'innovation à travers toutes les composantes du système et à travers des interconnexions entre les composantes. Nous nous rapprochons ici des enjeux de stratégie et de gestion du changement technologique. Le concept de business model et le lien entre stratégie et business model font débat (SEDDON & LEWIS, 2003). Si ce débat est déjà riche, il est encore assez peu documenté. DEMIL *et al.* regrettaient d'ailleurs encore cet état de fait en 2015 : *“Despite the number of research papers devoted to exploring business models over the last two decades, structured and rigorous research on the topic (in particular, theory-building work and empirical research beyond single-case studies) is relatively rare”* (p.2). Nous nous proposons donc de mener une étude empirique conséquente afin d'enrichir la discussion théorique.

Nous nous intéressons en particulier à la question de l'articulation entre les concepts de stratégie (au sens porterien du terme) et de modèle d'affaires. WIRTZ *et al.* (2016) considèrent pourtant que la question du rapport entre le BM et la stratégie est close. Selon eux, un consensus se dégage : le BM permettrait la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie (*« the business model presents a means for the coherent implementation of a strategy »*, p.38). Selon eux, les auteurs qui font de la stratégie une composante du modèle d'affaires s'en servent comme d'un tuteur qui oriente le développement du BM (*« the historical creation of the concept shows that strategy has an essential influence on the development of a business model, and can be understood as a kind of guide »*, p.41). D'après notre propre revue de littérature, cette vision du BM ne fait pas l'unanimité (même si elle est fortement représentée). Surtout, elle nous semble contestable car elle ignore l'importance de la stratégie émergente et minore la nature systémique du BM. Or, l'intérêt majeur du concept de modèle d'affaires est de mettre en rapport le mode de fonctionnement de l'entreprise (et notamment ses ressources) avec ses décisions en termes de positionnement produit/marché :

“The fact that products and organizational architectures are jointly considered and influence each other in the business model program also differentiates it from other programs. Indeed, in the RBV and capabilities approaches, researchers generally underline strategic resources and internal factors as sources of performance but with a loose relation with the products offered on the market. On the other hand, IO looks at products and market position but often neglects the internal dimension. As a consequence, changing a strategy means generally

altering a position in a sector in the Porterian view or a portfolio of resources or competences in the RBV. In the business model program, changing strategy means both elaborating new value propositions and transforming the internal and external organization”.

(LECOQC *et al.*, 2010, p.217)

Nous avons aussi souhaité observer cette articulation dans un contexte particulier : celui d'un changement technologique majeur. Nous avons posé l'hypothèse selon laquelle les interactions entre stratégies et BM seraient plus fréquentes dans un tel contexte, et nous fournirait de ce fait davantage de matière. En outre, nous sommes d'autant plus intéressée par l'étude d'un secteur en mutation qui doit changer, au moins partiellement, la manière dont il génère ses revenus, et donc les piliers fondateurs de la valeur créée et captée. Les industries culturelles nous sont apparues comme un terrain d'étude particulièrement adapté. Elles regroupent tous les maillons de la chaîne de valeur qui transforme une création protégée par le droit d'auteur en un objet reproduit industriellement et délivré à son utilisateur final. Depuis une quinzaine d'années, le perfectionnement et la démocratisation du numérique ont profondément modifié la nature des biens culturels. L'Internet haut débit et les capacités de stockage ont transformé les biens culturels en des biens non rivaux et non excluables. La non-rivalité des biens culturels implique que leur consommation par un agent ne réduit en rien leur consommation par un autre et les rapproche ainsi des biens collectifs. Leur non excluabilité signifie que le numérique réduit l'efficacité des technologies visant à « *exclure de la consommation d'un bien les agents qui ne concourent pas à son financement* » (CHANTEPIE & LE DIBERDER, 2005, 2010, p.58), ce qui rapproche leur nature de celle des biens communs.

Ce changement de nature a eu de lourdes conséquences sur les industries culturelles historiques, mais aussi sur le secteur des nouvelles technologies. Tout d'abord, les industries culturelles historiques ont subi de plein fouet la concurrence du gratuit, véhiculé par les réseaux peer to peer. Ces échanges gratuits de fichiers numériques au contenu culturel ont plus ou moins été encouragés par certaines industries du numérique. Leur intérêt était d'enclencher un effet de réseau pour développer l'Internet haut débit, les terminaux (iPod, ordinateurs personnels...) et les capacités de stockage (disque dur, clé USB...) : investir dans un abonnement haut débit à 30€ est rationnellement très profitable quand on sait que l'on pourra l'utiliser pour récupérer gratuitement un nombre incalculable d'albums et de films. Les industries culturelles ont donc sponsorisé à leurs dépens l'essor du numérique. Mais les industries numériques ont également développé une concurrence plus frontale en proposant des services de vente en ligne puis de téléchargement légal des contenus culturels. Elles ont précédé les industries traditionnelles dans

cette voie, probablement parce qu'elles avaient une connaissance du marché du numérique et de son potentiel beaucoup plus pointue, mais aussi et surtout parce qu'elles maîtrisaient les technologies utilisées. Ainsi, en lançant les iPod, Apple a vendu des terminaux qui ne fonctionnent qu'avec iTunes, un outil gratuit qui mène très facilement à l'iTunes Store. Ceux qui souhaitent télécharger légalement un morceau de musique auront donc une nette tendance à utiliser iTunes Store plutôt qu'une autre plateforme sachant qu'ils devront quoi qu'il en soit passer par iTunes pour modifier le format du fichier.

Les industries culturelles historiques ont tout d'abord adopté une stratégie de défense en s'appuyant sur les institutions juridiques et sur des technologies telles que le Digital Right Management System. Toutefois, l'applicabilité des sanctions pour piratage est très délicate et ne répond qu'au problème du téléchargement illégal. Quant aux DRM, ils visent à élever le niveau d'excluabilité, mais ils impliquent aussi des difficultés d'interopérabilité, ce qui rend moins attractif le téléchargement légal, qui est pourtant une source potentielle de revenus pour les industries culturelles. Sans abandonner cet axe défensif, les industries culturelles ont peu à peu décidé de répondre à cette nouvelle concurrence en « attaquant ». Elles ont donc dû adapter leur modèle d'affaires, comme l'avaient fait précédemment les industries du numérique pour tirer profit du marché des produits culturels.

Le secteur du livre reste un terrain encore assez peu exploré. Le devenir des modèles d'affaires des éditeurs et des libraires vieux de dizaines d'années est pourtant au cœur de l'actualité du fait de la popularisation attendue des liseuses et des tablettes. Les entreprises appartenant au secteur des nouvelles technologies font également évoluer leur modèle d'affaires. Certaines d'entre elles se sont déjà lancées dans la vente en ligne de livres et désormais dans la vente de livres numériques. Si l'aspect technique est une difficulté mineure pour elles, elles doivent désormais gérer les réactions des éditeurs et libraires traditionnels. Enfin, certaines entreprises se sont créées en se lançant directement sur le marché du livre numérique, se positionnant à la fois sur le secteur des nouvelles technologies et sur le secteur des industries culturelles. Certaines sont arrivées tels des pionniers sur un marché embryonnaire pour être désormais confrontées à un marché en essor où le paysage concurrentiel se densifie. Pour trouver une place de choix dans un futur marché mature, elles devront elles aussi adapter leur stratégie et leur modèle d'affaires.

Si certaines organisations choisissent de livrer la bataille seules, en acquérant en interne les compétences qui leur manquent, d'autres choisissent au contraire de nouer des relations avec

des entreprises extérieures pour pallier leurs lacunes. On constate ainsi que deux logiques distinctes s'affrontent : les systèmes ouverts et les systèmes fermés. CHESBROUGH *et al.* (2002) ont notamment soulevé ce point lorsqu'ils ont analysé les modèles d'affaires de Xerox et de ses entreprises spin-off. Ils ont par exemple souligné que Xerox fonctionnait en système fermé alors qu'Adobe fonctionnait en système ouvert. Leur étude nous apprend que ce choix est largement conditionné par l'environnement de l'entreprise et son poids sur le marché, mais aussi que la pertinence de ce choix évolue au fil du temps et donc des changements de l'environnement. Dans le domaine qui nous concerne, notons que les acteurs dominants actuels (Amazon et Apple) suivent une logique de système fermé avec des solutions techniques propriétaires alors que les acteurs plus petits, qui n'ont évidemment pas le même poids, sont en système ouvert. Toutefois, certaines initiatives ont pour objectif de rallier l'ensemble des acteurs minoritaires dans un système ouvert coordonné, palliant ainsi les difficultés d'interopérabilité.

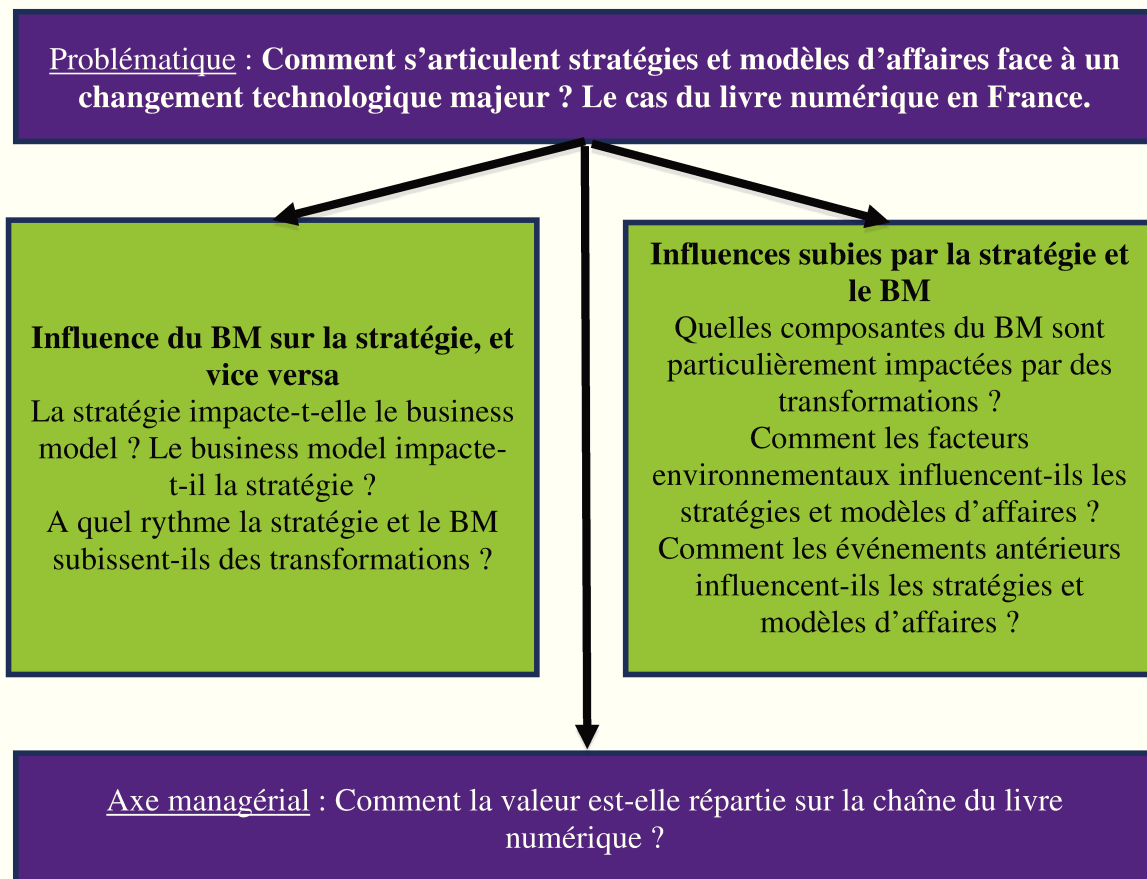
Au regard de ces enjeux, nous posons la problématique suivante : **comment s'articulent stratégies et modèles d'affaires face à un changement technologique majeur ?** Nous travaillons sur **le cas du livre numérique en France**. Nous cherchons à comprendre comment les stratégies et business models des entreprises de ce secteur se sont construites et ont évolué. Le choix d'un système ouvert ou d'un système fermé est une question parmi bien d'autres : quels paramètres conditionnent les décisions prises par les entreprises ? Comment exploiter l'avantage du pionnier au mieux ? Comment choisir les activités à abandonner et celles à développer ? À quelles compétences doivent-elles avoir accès ? Comment les acquérir en interne ou comment les obtenir via des partenariats ? Comment anticiper les évolutions du marché et réagir en conséquence ? ...

Concrètement, nous avons décliné notre problématique selon une série de sous-questions de recherche. D'une part, nous nous lançons dans une réflexion de nature managériale en nous intéressant à la question de la répartition de la valeur sur la chaîne du livre numérique. Nous constatons que l'une des préoccupations des entreprises est la négociation des taux de commissionnement à chaque maillon de la chaîne. La part du prix de vente d'un livre numérique est répartie principalement entre son auteur, son éditeur, son diffuseur, son distributeur et le libraire en relation avec le client final. En général, les droits d'auteur sont inclus dans la part revenant à l'éditeur, et la rémunération des points de vente est incluse dans la part attribuée au diffuseur. Ce marché étant en construction, les usages ne font pas encore loi : les taux de commissionnement sont sujets à débat. Si une répartition du prix de vente est plus ou moins admise, elle n'en est pas moins contestée par certains, qui estiment que leur travail mérite une

rétribution supérieure. Outre cette chaîne du livre, nous nous intéressons aussi aux activités complémentaires, c'est-à-dire à l'ensemble des métiers qui constitue le secteur du livre numérique. Nous nous préoccupons du sort des constructeurs de liseuses, des prestataires de services aux éditeurs et aux libraires... Notre ambition n'est pas de déterminer quelle juste part de profit mérite telle ou telle activité (nous en serions bien en peine d'un point de vue théorique et méthodologique), mais d'évaluer quelles activités sont les plus porteuses de valeur dans ce secteur.

D'autre part, notre réflexion de nature théorique se décline selon deux blocs. Tout d'abord, nous souhaitons analyser les interactions entre stratégies et modèle d'affaires : la stratégie impacte-t-elle le business model ? Le business model impacte-t-il la stratégie ? À quel rythme la stratégie et le BM subissent-ils des transformations ? L'influence du BM sur la stratégie, et vice versa, nous renseignent directement sur l'articulation des deux concepts. Le rythme d'évolution du BM et de la stratégie est également un indice potentiel de cette articulation : si la stratégie se transforme plus souvent que le BM, nos conclusions ne seront pas les mêmes que si le BM se transforme plus souvent que la stratégie, ou que si les évolutions de ces deux construits vont visiblement au même rythme, ou semblent au contraire indépendantes. Enfin, nous souhaitons également savoir dans quel sens évoluent stratégies et modèles d'affaires, et dans quel contexte. Nous posons donc les trois sous-questions de recherche suivantes : quelles composantes du BM sont particulièrement impactées par des transformations ? Comment les facteurs environnementaux influencent-ils les stratégies et modèles d'affaires ? Comment les événements antérieurs influencent-ils les stratégies et modèles d'affaires ?

Figure 1 / Problématique et sous-questions de recherche



Nous avons élaboré notre design de recherche sur la base d'une série d'études de cas. La construction de théories à partir d'études de cas est particulièrement adaptée pour générer des théories (EISENHARDT, 1989), d'autant plus quand la problématique tourne autour du « comment » et du « pourquoi » (YIN, 1994). Conformément aux préconisations d'EISENHARDT (1989), nous avons travaillé sur huit cas distincts, ce qui nous permet d'avoir suffisamment de données permettant de produire une théorie généralisable mais d'éviter les écueils d'une surabondance de données, difficile à analyser. Notre choix s'est porté sur des entreprises françaises du secteur du livre numérique hétérogène, le but étant d'échapper au piège de l'idiosyncrasie et de faire varier les paramètres potentiellement explicatifs. Nous avons particulièrement pris soin de sélectionner des sociétés positionnées initialement sur différentes activités et arrivées sur le marché de l'ebook à différents moments de leur développement. DEMIL *et al.* (2015, p.2) soulignent que peu d'études empiriques portent sur des entreprises en place : *“what is more, much of the research on business models has been conducted in the context of start-up, so we know less about business models of established firms—for example, how they change over time”*. C'est l'une des raisons pour lesquelles quatre de nos huit études de cas s'intéressent à des organisations établies : Decitre (libraire depuis 1907), L'Harmattan

(éditeur depuis 1975), Bragelonne (éditeur depuis 2000) et VirginMéga (vendeur de contenus culturels dématérialisés depuis 2002). Les quatre autres se focalisent sur des entreprises créées dans le but de se positionner spécifiquement sur ce nouveau marché qu'est le livre numérique : Bookeen (constructeur de liseuses dont on peut dater les prémices en 1998), Numilog (e-libraire depuis 2000), izneo (e-libraire spécialiste de la BD depuis 2010) et Numeriklivres (éditeur 100% numérique depuis 2010). Nous pouvons ainsi observer l'influence de la date d'entrée sur le marché du livre numérique sur les stratégies et le BM des entreprises, mais d'autres paramètres sont aussi à l'étude : leur âge, leur taille, leurs compétences initiales, leur mode de gouvernance...

Concrètement, le cas Numilog est plus approfondi que les sept autres. En effet, nous avons bénéficié d'un contrat CIFRE. Pendant trois années (de 2012 à 2015), nous avons passé trois jours par semaine au sein de cette entreprise. Cette présence nous a permis de mieux connaître notre terrain d'étude en général grâce aux discussions formelles et informelles avec nos collègues, immergés dans le monde du livre numérique depuis longtemps pour certains. Nous avons également pu nous adonner à l'observation participante en plus de la collecte de données « classiques », opérée pour chacun de nos cas (triangulation des données via des entretiens semi-directifs et des données secondaires). Ce cas est donc plus riche que les autres, mais l'accès aux données n'en est pas la seule raison : il s'agit également d'une entreprise pionnière positionnée sur beaucoup de métiers du secteur du livre numérique (libraire, diffuseur, distributeur, fournisseur d'ebooks stores, fournisseurs d'applications,...).

Pour analyser les données recueillies, nous nous sommes largement inspirée des préconisations de LANGLEY (1999). La chercheuse nous conseille de mêler différentes stratégies pour « donner du sens », en fonction des particularités de notre cadre conceptuel et des possibilités offertes par notre terrain. Nous avons mené successivement quatre types de stratégie. Nous avons commencé par une stratégie narrative, qui vise à reconstituer l'histoire de chacun de nos cas. Ensuite, nous sommes passée par une stratégie de cartographie pour mettre en avant les rapports de causalité et passer des données brutes à une première étape de conceptualisation. Une stratégie de quantification s'est ensuite avérée utile afin de traiter la masse des données conceptualisées recueillies, et d'en faciliter ainsi la comparaison. Enfin, nous avons utilisé une technique analytique itérative qui nous permet de passer de la comparaison des résultats à l'émergence de propositions théoriques.

Nous pouvons ainsi présenter une thèse dont le déroulé suit un schéma classique. Dans une première partie, nous exposons la revue de littérature qui s'attache à définir nos trois éléments clés, le modèle d'affaires (chapitre I), la stratégie (chapitre II) et le changement technologique (chapitre III), mais aussi les relations entre ces trois éléments. L'absence de consensus nous conduit à établir un cadre conceptuel qui nous est propre et que nous exposons dans le chapitre IV. Dans une seconde partie, nous exposons les tenants et les aboutissants de notre étude empirique. Après un chapitre V consacré à l'épistémologie et surtout à la méthodologie adoptées, le chapitre VI est l'occasion de décrire les particularités de notre terrain d'étude. Du chapitre VII au chapitre XIV, nous présentons successivement chacun de nos cas. Nous pouvons dès lors passer à la troisième et dernière partie, qui laisse place à l'exposé des résultats et à la discussion. Pour chacune de nos sous-questions de recherche, nous proposons l'analyse intracas des résultats, puis nous mêlons l'analyse intercas des résultats à une discussion plus théorique (chapitre XV à XX). Enfin, le chapitre XXI nous permet de faire la synthèse de notre réflexion grâce à une discussion qui porte sur l'ensemble de nos sous-questions théoriques.

Figure 2 / Déroulé de la thèse

Partie 1 : Revue de littérature

- Le modèle d'affaires (chap I)
- Le lien entre stratégie et modèle d'affaires (chap II)
- Changement technologique, BM et stratégie (chap III)
- Cadre conceptuel (chap IV)

Partie 2 : Étude empirique

- Epistémologie et Méthodologie (chap V)
- Présentation générale du terrain (chap VI)
- Cas 1 : Numilog (chap VII)
- Cas 2 : L'Harmattan (chap VIII)
- Cas 3 : Bookeen (chap IX)
- Cas 4 : VirginMéga (chap X)
- Cas 5 : izneo (chap XI)
- Cas 6 : Bragelonne (chap XII)
- Cas 7 : Numeriklivres (chap XIII)
- Cas 8 : Decitre (chap XIV)

Partie 3 : Résultats de l'étude - Discussion

- L'impact du BM sur la stratégie (chap XV)
- L'impact de la stratégie sur le BM (chap XVI)
- La fréquence des changements de la stratégie et du BM (chap XVII)
- L'impact de l'environnement sur la relation stratégie/BM (chap XVIII)
- L'impact des événements passés sur la relation stratégie/BM (chap XIX)
- Répartition de la valeur sur la chaîne du livre numérique (chap XX)
- Synthèse (chap XXI)

Revue de littérature

Afin d'étudier l'articulation entre stratégies et modèles d'affaires, on se doit avant toute chose de définir ces deux concepts. Les théoriciens se sont emparés de la notion de stratégie d'entreprise dans les années 60 alors que le modèle d'affaires est un construit plus récent, popularisé par les praticiens. Toutefois, lorsque l'on réfléchit à ces deux idées, nous sommes confrontée à la même difficulté : elles n'ont pas de définition communément admise.

Notre première tâche sera donc de déterminer ce que nous entendons par « stratégie » et « modèle d'affaires », et pour cela nous commencerons par une revue de la littérature existante dans le but de déterminer quels éléments de définitions s'adaptent le mieux à notre problématique.

Nous pourrons dès lors travailler sur les liens entre les concepts de stratégie et de modèle d'affaires qui ont été faits par différents chercheurs. Nous verrons que des définitions choisies précédemment découle largement le lien rattachant les deux concepts. La question sera alors de savoir si nous étudions les relations entre deux éléments distincts ou entre le tout et la partie. Si notre thèse consiste à en savoir plus sur l'articulation entre les deux concepts, nous devons d'abord faire ce choix sur des bases théoriques afin de clarifier le reste de notre réflexion.

Nous verrons ensuite les particularités relatives aux changements technologiques. Il s'agira de revenir sur les innovations et leur diffusion, mais aussi sur l'importance de la stratégie et du modèle d'affaires dans le processus d'innovation.

Après cette revue de littérature, nous pourrons définir notre cadre conceptuel.

Chapitre I. Le modèle d'affaires

Dans ce chapitre, nous nous concentrons sur le modèle d'affaires car cette notion récente reste floue. Après avoir rappelé son origine, nous nous attachons à la définir et à démontrer son intérêt. Nous soulignerons aussi les différents niveaux d'analyse permis par le business model. Enfin, nous nous concentrerons sur les composantes du business model, sa substance conceptuelle.

1. Les origines du concept

1.1. Vocabulaire

Le modèle d'affaires est plus connu sous sa dénomination anglophone, le business model (BM). En fait, le terme originel est celui de business model, et nous avons choisi de le traduire par modèle d'affaires. Mais d'autres traductions sont possibles, comme « modèle économique » ou même « équation économique », vocable proposé par BENAVENT & VERSTRAETE (2000).

D'autres expressions sont parfois confondues avec le modèle d'affaires, à commencer par le plan d'affaires. Il s'agirait ni plus ni moins de la formalisation chiffrée du modèle d'affaires selon JOUISON et VERSTRAETE (2007, p.21) : « *une formalisation de tout le travail fait en amont de [la] finalisation [du BM] (...) et une explication sur la façon dont l'entrepreneur compte s'y prendre pour parvenir à être performant, c'est-à-dire à réaliser sa vision* ».

Le modèle d'affaires peut aussi être confondu avec le modèle de revenus. Pourtant, si ces deux concepts sont complémentaires, ils sont aussi distincts. En effet, le modèle de revenus se focalise sur l'appropriation de la valeur alors que le business model est un concept plus large motivé en grande partie par la création de valeur.

1.2. Historique

1.2.1. Le déclencheur : l'émergence des NTIC

On peut dater la popularisation du concept de modèle d'affaires au milieu des années 90. Cela correspond à l'émergence des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). Selon JOUISON (2005), les start-up auraient mobilisé ce concept dans le but de communiquer auprès des Business Angels et autres financiers, et de les convaincre de la viabilité de leur projet.

La difficulté pour ces nouvelles entreprises était de transformer les financiers en parties prenantes. Comment avancer des arguments pertinents, propres à les convaincre, si le plan prévisionnel et l'étude de marché sont battis dans une méconnaissance du marché potentiel ? Et cette méconnaissance est incontournable puisqu'à cette époque le web en était à ses balbutiements.

Outre la méconnaissance du secteur et l'impossibilité de se comparer à d'autres entreprises, JOUISON (2005) compte trois obstacles supplémentaires qui compliquent l'évaluation du potentiel des entreprises du web :

- Une offre virtuelle ;
- Des coûts fixes très lourds, notamment dus au poids de la R&D, et des coûts variables très faibles, voire inexistantes selon l'activité ;
- Un fonctionnement en réseau où l'échange d'informations est le cœur du système.

Ces « obstacles » constituent les particularités du secteur des NTIC. Ils ont donc engendré des business models très novateurs. Si les entrepreneurs ont mobilisé le concept de modèle d'affaires, c'est aussi sans doute pour mieux appréhender les détails des activités qu'ils s'apprêtaient à lancer. L'éclatement de la bulle Internet a d'ailleurs rappelé à tous que les NTIC ne permettaient pas l'irrationalité. Mais nous reviendrons par la suite sur les multiples avantages que présente ce construit.

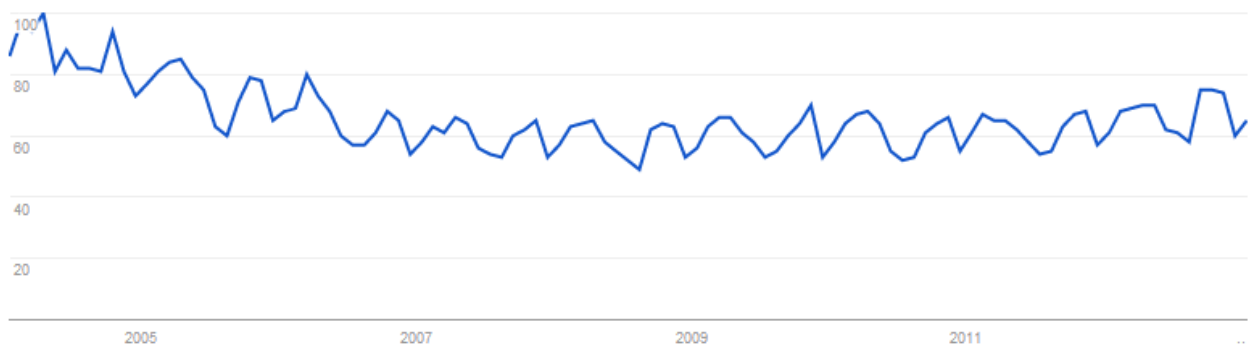
Ajoutons que si l'intérêt pour le BM trouve son origine dans les NTIC, il ne s'y limite pas. Par la suite, les praticiens comme les chercheurs l'ont mobilisé dans bien d'autres domaines. D'ailleurs, DEMIL *et al.* (2014) considèrent que d'autres facteurs de changement expliquent l'émergence du concept de modèle d'affaires : la dérégulation de pans entiers de l'économie (énergie, télécom...), la concurrence des pays émergents et des solutions low cost qui rendent indispensable l'innovation continue, et des pratiques d'externalisation accrues.

1.2.2. L'utilisation du terme

La popularisation du terme « business model » a été telle qu'il a mérité l'appellation de « buzzword ». Selon la définition qu'en donne le « Journal du Net », un buzzword est un mot à la mode qui suscite l'intérêt. Pour le site, le business model est passé dans cette catégorie en 1999. Comme il s'agit d'un phénomène de mode, le « Journal du Net » estime qu'un terme tombe en désuétude dès qu'il est identifié comme un buzzword. Or, nous pouvons d'ores et déjà affirmer que le concept de modèle d'affaires n'a pas suivi ce principe. En effet, Google nous

propose la tendance des recherches depuis 2004 (nous déplorons de ne pas pouvoir revenir plus en amont encore). Si le nombre de requêtes maximal pour « business model » date d’avril 2004, les recherches n’ont pas cessé depuis. En novembre 2012 par exemple, le nombre de requêtes n’était que de 26% inférieur à celui d’avril 2004. Certes, l’usage d’Internet s’est largement propagé entre 2004 et 2012. Proportionnellement au nombre de requêtes total, il faut bien reconnaître que le terme « modèle d’affaires » est bien moins demandé qu’à l’époque où les NTIC étaient au cœur de l’actualité. Toutefois, si le phénomène de mode s’est épuisé, on peut considérer que le business model est resté dans les mœurs.

Figure 3 / Évolution de l’intérêt pour la recherche « business model »³



Outre le nombre de recherches sur Google, le nombre de résultats nous indique également l’intérêt suscité par le concept de business model. Grâce à CHESBROUGH & ROSEBLOOM (2002), et DEMIL, LECOCQ & WARNIER (2004), nous savons que le moteur de recherche proposait 107 000 occurrences à la requête « business model », en mai 2000 et 1,26 million d’occurrences en janvier 2004. En février 2013, nous relevons de notre côté 862 millions d’occurrences. Le taux de croissance entre 2000 et 2013 est de 805507%. Certes, le développement exponentiel d’Internet et la puissance de Google faussent les comparaisons, mais ce chiffre impressionnant est tout de même révélateur.

Le milieu académique a réagi en s’emparant du concept. Pour constater cette évolution, nous nous sommes fiée à la base de données EconLit⁴ : en 2000, 4 articles comportent la citation « business model » dans leur titre, il y en avait 25 en 2004 et on en comptait 226 en 2016. Ce

³ Le nombre 100 correspond au volume de recherche maximal / Source : Google Trends

⁴ « EconLit, la base de données électronique de l’American Economic Association, est la première source de référence économique au monde. Elle contient plus de 1 010 900 entrées allant de 1969 à nos jours, et aborde quasiment tous les thèmes ayant trait à l’économie. » / Source : BU UVSQ

taux de croissance de 5550% en 16 ans démontre que ce concept est pris au sérieux par les chercheurs, qui lui trouvent donc un intérêt.

1.3. Les origines théoriques

D'ailleurs, certains chercheurs avaient réfléchi sur le concept de business model ou sur des concepts très similaires avant sa popularisation lors de la bulle Internet. On peut dater ce construit à 1957. BELLMAN *et al.* le définissaient alors comme « *un instrument pour modéliser les source de revenu d'une opportunité d'affaires*⁵ ».

HEDMAN & KALLING (2003) nous rapportent également l'exemple de NORMANN (1977, 2001), qui décrit un concept ressemblant à s'y méprendre au modèle d'affaires. Il s'agit de la « *business idea* », qui serait composée de l'environnement, l'offre de l'entreprise et des facteurs internes tels que la structure organisationnelle, les ressources, les connaissances et capacités...

Le fait de retrouver des idées similaires dans des articles antérieurs à 1995 prouve que le besoin d'un concept englobant comme celui de modèle d'affaires se fait aussi sentir dans la sphère académique. Mais n'allons pas plus loin sans définir ce qu'est le modèle d'affaires.

2. Des définitions multiples

GHAZIANI & VENTRESCA (2005, p.524) considèrent que le business model est un mot clé (« *keyword* »), c'est-à-dire « *a word or phrase, often mobilized by different groups of social actors for different purposes, whose meanings are contested during unsettled times.* » Ils expliquent notamment la confusion qui règne autour du terme par des origines académiques variées. REDIS (2006, p.2) va dans ce sens en identifiant les différents champs scientifiques qui ont utilisé ce concept : la stratégie, le marketing, la finance, le management des technologies, la logistique et le droit. En outre, même à l'intérieur de chaque discipline, le terme est ambigu puisqu'aucune définition ne fait consensus. Ainsi, notre revue de littérature, très orientée sur le-champ des sciences de gestion, ne nous épargne pas les contradictions et les désaccords.

OLOFSSON & FARR (2006) ont recensé douze définitions proposées dans des publications établies entre 1998 et 2002. Entre 2002 et 2013, le nombre de définitions s'est démultiplié. Les

⁵ Cité par DESMARTEAU R. & SAIVES A.L., Opérationnaliser une Définition Systémique et Dynamique du Concept de Modèle d'Affaires : Cas des Entreprises de Biotechnologie au Québec, Actes de la XVIIe conférence internationale de l'AIMS, Nice, 28-31 Mai 2008, p.3

étudier de manière exhaustive serait une vaine tentative. Nous en aborderons donc un petit nombre, principalement issues des articles qui nous semblent majeurs⁶ et qui sont particulièrement en accord avec notre problématique. Afin d'adopter une démarche ordonnée, nous les avons regroupées par thèmes dominants. Nous verrons donc tout d'abord les définitions où les ressources, et notamment les technologies, ont un rôle essentiel, puis celles où la valeur est le cœur du concept. Ensuite, nous parlerons des définitions qui mettent sur le devant de la scène les transactions. Ces trois premières approches étudiées correspondent aux trois dimensions analysées dans l'étude de GEORGE & BOCK (2009). Selon ces auteurs, un business model peut se focaliser davantage sur une des dimensions (« *dimensional dominance* », p.30) ou exploiter chacune d'entre elles avec le même intérêt (« *dimensional parity* », p.30). Pour notre part, nous terminerons notre état des lieux des définitions dominantes par les approches englobantes, systémiques. Cette caractéristique du modèle d'affaires est très largement reprise et explique les interdépendances entre les différentes dimensions du concept.

2.1. Les approches par les ressources

Intuitivement, nous pensons que la plupart des définitions du business model mettraient en avant les ressources, celles-ci incluant les technologies utilisées. En effet, sur les 12 définitions publiées dans des revues établies entre 1998 et 2002 (reprises par SHAFER *et al.*, 2005), seules trois ont été établies dans un contexte de stratégie pure (HAMEL, 2000 ; MAGRETTA, 2002 ; CHESBROUGH, 2003) alors qu'une l'a été dans un contexte mêlant stratégie et système d'information (HEDMAN & KALLING, 2003), une dans un contexte de technologie (HOQUE, 2002), une dans un contexte de management de la chaîne de valeur mêlée au e-business (VAN DER VORST *et al.*, 2002), et six dans un contexte de e-business (TIMMERS, 1998 ; AFUAH & TUCCI, 2001 ; AMIT & ZOTT, 2001 ; WEILL & VITALE, 2001 ; DUBOSSON-TORBAY, OSTERWALDER *et al.*, 2002 ; RAYPORT & JAWORSKI, 2002). Aux vues des origines de la popularisation du concept, il n'est pas étonnant que les chercheurs se soient intéressés au modèle d'affaires dans des contextes où les technologies employées sont déterminantes. Ce qui l'est davantage, c'est que les définitions en résultant ne portent finalement pas toujours la trace de l'importance des ressources. Prenons par exemple la définition de TIMMERS (1998, p.4), l'un des premiers à s'être réapproprié le concept : « *An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; and a description of the potential benefits for the various business actors; and a description of the*

⁶ Il s'agit d'articles régulièrement cités en bibliographie des articles constitutifs de notre revue de littérature.

sources of revenues. » L'auteur est bien plus intéressé par les échanges, le réseau de valeur et la génération de la valeur que par l'apport des ressources dans le modèle d'affaires. Les chercheurs ont donc très rapidement su généraliser ce concept à d'autres champs d'application que celui des start-up.

Toutefois, notre intuition n'est tout de même pas totalement infondée. D'autres auteurs réservent une place de choix aux ressources dans leur définition du modèle d'affaires. Prenons par exemple CHESBROUGH & ROSENBLOOM (2002, p.532) qui affirment : « *The business model provides a coherent framework that takes technological characteristics and potentials as inputs, and converts them through customers and markets into economic outputs. The business model is thus conceived as a focusing device that mediates between technology development and economic value creation.* » Pour eux, le modèle d'affaires est donc hautement lié à la technologie. De même, pour TAPSCOTT (2001), l'intérêt fondamental du business model est sa capacité à tirer partie des différentes ressources : « *Business model refers to the core architecture of a firm, specifically how it deploys all relevant resources* ». Prenons pour dernier exemple de l'importance des ressources dans la définition du modèle d'affaires celui de DEMIL & LECOCQ (2010) qui ont adopté la conception de la firme de PENROSE : « *We make our conception of BM operational by adopting Penrose's view of the firm as bundle of resources (rather than of contracts or transactions as in other theories)* ».

2.2. Les approches par la valeur

2.2.1. Le concept de valeur

Avant de nous intéresser aux définitions du modèle d'affaires dominées par la valeur, il nous semble pertinent de nous arrêter sur ce concept.

MARTEAUX & MENCARELLI (2005, p.168) ont recensé différentes conceptions de la valeur : pour GALE (1994), la valeur est un « *concept proche de celui de qualité perçue* » ; pour WOODRUFF & GARDIAL (1996) la valeur réside dans l'« *échange perçu entre les conséquences négatives et positives de l'usage d'un produit* » ; pour BUTZ & GOLDSTEIN (1996), il s'agit d'un « *lien émotionnel entre consommateurs et producteurs* » ; quant à HOLBROOK (1994, 1999), il considère que la valeur est la « *préférence résultant d'une expérience de consommation d'un sujet en interaction avec un objet* ». Pour résumer, nous pouvons faire la distinction entre valeur utilité et valeur d'usage. La valeur utilité résulte d'une analyse coûts/bénéfices. Il s'agit d'une valeur cognitive de préachat qui réside dans les attributs du produit. La valeur d'usage est

subjective. Elle dérive de l'expérience de consommation. CHESBROUGH & ROSENBLOOM (2002, p.534) synthétisent ces deux approches dans leur définition de la valeur : « *Value, of course, is an economic concept, not primarily measured in physical performance attributes, but rather what a buyer will pay for a product or service.* » Ils rejoignent la valeur usage dans sa dimension subjective, mais se rapprochent de la valeur utilité puisqu'ils ne font pas de l'expérience un prérequis pour estimer la valeur d'un bien ou service. On se focalise ainsi sur la valeur qui entraîne l'acte d'achat.

Si on parle de la valeur comme du montant que les clients sont prêts à payer, alors on parle de la valeur pour le client. Focalisons-nous maintenant sur la valeur pour l'entreprise. Selon PORTER (2001, p.4), « *economic value for a company is nothing more than the gap between price and cost* ». L'approche de BRANDENBURGER & NALEBUFF (1996, p.47) est plus complexe. Ils comparent le marché à un gâteau : « *considérez la taille du gâteau lorsque vous et tous les autres joueurs participent au jeu, puis déterminez la taille du gâteau que les autres peuvent créer sans votre participation. La différence entre les deux est votre valeur ajoutée.* » Toutefois, certains auteurs comme DEMIL *et al.* (2004), inspirés de BRECHET & DESREUMAUX (2001) font la distinction entre valeur générée et valeur captée. Le revenu serait bien la valeur captée, mais la valeur générée peut être supérieure. Cette valeur générée par les ressources de l'entreprise est égale à la valeur perçue par le client. Mais l'entreprise capte rarement l'intégralité de la valeur générée : soit elle choisit de ne pas valoriser l'une de ses ressources autant qu'elle le pourrait pour en valoriser une autre (stratégie de la lame de rasoir...), soit l'entreprise ne parvient pas à capter toute la valeur qu'elle génère en raison de réglementations ou d'un rapport de force défavorable avec un partenaire de son réseau de valeur.

2.2.2. Valeur et modèle d'affaires

Ces éclairages apportés, nous allons pouvoir nous focaliser sur les définitions du modèle d'affaires qui réservent une place du choix au concept de valeur.

AMIT & ZOTT (2001, p.511) insistent sur le but du modèle d'affaires, qui serait la création de valeur : « *a business model depicts the content, structure and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities.* » CHESBROUGH & ROSENBLOOM (2002, p.533) vont dans le même sens : « *In the most basic sense, a business model is a model of doing business by which a company can sustain itself – that is, generate revenue* », « *the essence of the idea is 'how you get paid', or 'how you make*

money' with a taxonomy of alternative mechanisms ». AMIT & ZOTT (2001, p.494) insistent aussi sur la captation de la valeur plutôt que sur sa génération : « *the BM construct as a unifying unit of analysis that captures the value creation arising from multiple sources.* » ROUX (2011, p.6) considère également la mesure de la performance du business model comme la « capacité de la firme à capter de la valeur ». L'auteur se rapproche de la vision porterienne puisqu'il insiste sur une approche de la performance par « la marge au sens large ». DESMARTEAU & SAIVES (2008, p.1) allient ces deux approches puisque selon eux « *le modèle d'affaires articule des logiques évolutives pour créer et capter de la valeur dans une perspective systémique.* »

Des auteurs ont exprimé plus ou moins les mêmes idées, mais ils ont utilisé le concept de revenu plutôt que celui de valeur. Comme on l'a vu précédemment, ces deux approches peuvent se confondre selon une certaine vision de la valeur. Ainsi, DEMIL *et al.* (2006, p.5) définissent le modèle d'affaires « *comme les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus.* »

Dans leur article de 2008, les auteurs considèrent que la marge est l'indicateur de profitabilité et de pérennité du modèle d'affaires. Plus que le revenu, on s'intéresse alors à la rentabilité. BENGHOZI (2001, p.169) définit d'ailleurs les modèles d'affaires comme les « *configurations économiques (structure d'investissement, prix et mode de tarification, organisation de la production et de la diffusion, partenariat et positionnement concurrentiel) qui caractérisent les formes de production et de commercialisation d'un bien, assurant, pour un secteur d'activité donné, la pérennité et la rentabilité de son activité.* » Pour STEWART & ZHAO (2000), le business model est « *a statement of how a firm will make money and sustain its profit stream over time.* » TEECE (2010) ajoute que « *the essence of a business model is in defining the manner by which the enterprise delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit.* »

2.3. Les approches par les transactions

Un autre thème domine certaines définitions : les transactions avec des tiers externes à l'entreprise. On trouve ici une autre définition d'AMIT & ZOTT (2008, p.1) plus orientée vers l'extérieur : « *the BM is a structural template that describes the organization of a focal firm's transactions with all of its external constituents in factor and product markets.* »

BENAVENT & VERSTRAETE (2000) mettent en avant l'importance des transactions dans les modèles d'affaires sans les réduire à cela : « *l'expression business model ne désigne pas tant la conception du service ou du produit ou le choix du segment cible, mais quelque chose de plus*

large qui inclut les relations avec les fournisseurs, les partenariats, les interactions avec plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité de l'affaire ». DOZ & KOSONEN (2010) ajoutent que les échanges concernent les tiers extérieurs à l'entreprise mais aussi à l'intérieur de l'entreprise : « *a sets of structured and interdependent operational relationships between a firm and its customers, suppliers, complementors, partners and other stakeholders, and among its internal units and departments.*»

Plus récemment, CASADESUS-MASANELL & HEILBRON (2015) ont choisi de définir le modèle d'affaires comme l'ensemble des décisions qu'une entreprise impose aux agents avec lesquels elle est en interaction grâce à son autorité : « *a firm is an authority structure capable of production and transaction and responsible for creating and capturing value from these business activities ; [...] The business model of a firm details the decisions that a firm imposes on the agents who work for it* » (p.5). Ils incluent les agents internes (les salariés) et les agents externes (les organisations tierces) : « *a business model specifies the firm's boundaries, the activities it integrates and the transactions it chooses to facilitate across those boundaries*» (p.17).

2.4. Les approches systémiques

Nous arrivons naturellement vers une approche plus globale du business model. En effet, bien que nous ayons essayé jusque là de regrouper les définitions par thématiques dominantes, on constate que la plupart d'entre elles s'accordent pour mobiliser divers éléments.

Notons tout d'abord que certains auteurs mettent sur un pied d'égalité l'influence des éléments internes à l'organisation et l'environnement dans leur définition du modèle d'affaires. Par exemple, TEECE (2010) approfondit sa définition en caractérisant les éléments d'un modèle d'affaires et leurs relations : « *the elements of a business model must be designed with reference to each other, and to the business/customer environment and the trajectory of technological development in the industry.* » Certains auteurs préfèrent parler de stratégie plutôt que d'impact de l'environnement. Mais comme on l'a vu précédemment, la particularité de la stratégie est d'être tournée vers l'extérieur. On peut donc considérer que nous restons dans le même esprit lorsque nous citons MORRIS *et al.* (2005) : « *a business model is a concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets.* » SHAFER *et al.* (2005) rejoignent cette idée : « *a business model is a representation of a firm's*

underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network ». DEMIL & LECOCQ (2015) soulignent quant à eux les connexions observées entre les composantes d'un nouveau BM lors de l'implémentation de celui-ci (« *a first role of artifacts in the enactment of SEB's new business model concerned how they progressively populated the organization and became increasingly interconnected* », p.20).

DESMARTEAU & SAIVES (2008, p.8) mobilisent le concept de stratégie, mais ils l'incluent dans un ensemble plus vaste, le « système » : « *le modèle d'affaires se présente comme un système qui traduit des choix stratégiques en quatre logiques articulées et évolutives associées au client, à l'expertise, au réseau et aux revenus pour créer et capter de la valeur.* » MAGRETTA (2002, p.6) utilise également le concept de système dans l'une des définitions du modèle d'affaires les plus reprises : « *Business models describe, as a system, how the pieces of a business fit together.* » DESMARTEAU & SAIVES (2008) ont choisi d'apporter un éclairage sur le système avant de parler de son application sur les modèles d'affaires. Ils rappellent les origines de la théorie formulée pour la première fois par VON BERTALANFFY en 1968, qui définissait le système comme « *un ensemble d'unités en interactions mutuelles* ». Cet auteur s'est notamment inspiré de l'affirmation d'ARISTOTE : « *la totalité est plus que la somme des parties* » (VON BERTALANFFY, 1972, p.407). DESMARTEAU & SAIVES (2008) se sont surtout appuyés sur les travaux de LE MOIGNE (1977, 1990), qui affirment qu'un système « *est doté d'une organisation, il est organisation, à la fois organisé et organisant.* » Les auteurs ont notamment identifié l'organisé et l'organisant dans la vision du business model d'OSTERWALDER (2005) et de CHESBROUGH (2002). Pour résumer, l'organisé serait constitué des éléments du modèle d'affaires alors que l'organisant serait constitué des articulations entre ces éléments. AFUAH & TUCCI (2001, p.4) synthétisent d'ailleurs cette idée : « *a business model can be conceptualized as a system that is made up of components, linkages between the components, and dynamics.*»

AMIT & ZOTT (2010, p.216) réduisent le concept de business model à un système d'activités : « *we conceptualize a firm's business model as a system of interdependent activities that transcends the focal firm and spans its boundaries* ». Afin de clarifier leur pensée, les auteurs définissent le concept d'activité ; il s'agirait de l'engagement de ressources (humaines, physiques ou en capitaux) permettant de remplir un rôle spécifique dans la réalisation de l'objectif global. AMIT & ZOTT insistent sur le fait que si cet ensemble d'activités interdépendantes est centré sur une firme, certaines de ces activités peuvent être conduites par des entités tierces (partenaires, fournisseurs, distributeurs, clientèle...). Si le concept de modèle d'affaires se rapproche de celui de système, il ne s'y substitue pas. D'une part, le concept de

système semble bien trop large selon l'acceptation qu'ont certains chercheurs du modèle d'affaires. Comme nous l'avons vu, des auteurs réduisent le BM au système d'activités de l'entreprise. D'autres considèrent que certains éléments du modèle d'affaires prédominent dans l'analyse. D'autre part, le concept de système en sciences de gestion n'a pas un impact aussi fort que celui de business model auprès des praticiens. GERRING (1999, p.367) considère qu'un bon concept comporte huit critères, dont celui de résonance. Le business model, même si sa définition peut être très similaire à celle d'un système d'après certains chercheurs, a une résonance bien supérieure. En soi, cela peut expliquer son utilité.

3. L'intérêt du concept

3.1. L'intérêt : un prérequis nécessaire au concept

Nous avons vu que les définitions étaient multiples. Il est donc logique que les intérêts recherchés soient variés. En effet, les chercheurs qui se sont intéressés au concept de modèle d'affaires se sont généralement demandé pourquoi les opérationnels avaient éprouvé le besoin de recourir à cette notion.

C'est d'ailleurs sur ce point que le business model est à l'origine d'une controverse. Si les chercheurs qui se sont emparés du sujet y voient un véritable intérêt, d'autres ne le considèrent que comme un phénomène de mode qui n'apporte rien de plus que les concepts établis, à commencer par celui de stratégie. PORTER (2001, p.13) est particulièrement opposé à ce concept. Il nous explique que « *the definition of a business model is murky at best* » et affirme qu'Internet a nui au vocabulaire des sciences de gestion en le réinventant. Or, réinventer des termes dans le contexte de l'Internet sans les définir clairement, pour qualifier des concepts établis précédemment dans des contextes plus généraux, n'apporte évidemment rien, sinon de l'opacité. Selon l'auteur, le business model est symptomatique de ce travers. À ses yeux, cette notion serait trop simplificatrice ; son intérêt serait donc à la fois plus flou et plus lacunaire qu'un concept comme celui de stratégie, fruit de nombreux travaux et réflexions sur plusieurs décennies.

Évidemment, les chercheurs qui ont choisi de consacrer certains de leurs travaux aux modèles d'affaires y voient généralement un intérêt empirique mais aussi théorique, voire plusieurs. Sans cela, ce terme n'aurait pas d'existence dans le champ des sciences de gestion. Le business model peut ainsi avoir des vertus fonctionnelles, instrumentales ou même sociologiques. OSTERWALDER *et al.* (2005) répertorient d'ailleurs cinq utilités et potentialités du business

model : compréhension et partage, analyse, management, recherche d'un modèle d'affaires, modelage d'un modèle d'affaires. DESMARTEAU & SAIVES (2008, p.23) voient quant à eux le modèle d'affaires comme « *un outil de description (de narration dirait MAGRETTA, 2002), de conceptualisation mais aussi de découverte et de réinvention du système de logiques d'affaires des entreprises.* »

Nous retiendrons deux grands intérêts au business model : sa vertu explicative et sa vertu stratégique. Nous réunirons dans l'approche explicative le gain managérial et le gain communicationnel. L'approche stratégique réunira quant à elle le gain résultant de la cohérence dans le modèle d'affaires, celui résultant de l'avantage concurrentiel et celui permettant l'innovation.

3.2. Vertu explicative

3.2.1. Dans un but managérial

Le modèle d'affaires a une vertu explicative dans le sens où il permet de comprendre comment l'entreprise fonctionne et génère du profit. GRANDVAL & RONTEAU (2011, p.11) considèrent que « *le concept de business model rencontre une audience importante car il concrétise le mode de fonctionnement de l'entreprise* ». MOYON (2011, p.13) synthétise ce point ainsi : « *dans la littérature, le BM est souvent présenté comme un outil d'analyse permettant de traduire la logique de création de valeur et de profits d'une entreprise.* » Grâce à une étude longitudinale, il a ainsi pu analyser l'évolution d'un secteur particulier (l'industrie phonographique).

COURTNEY *et al.* (1997) considèrent l'avantage d'une vision statique : « *From the managerial point of view, it gives a consistent picture of the different BM components and how they are arranged, which can then be communicated and understood.* » La compréhension des éléments du modèle d'affaires et leur combinaison a donc un intérêt managérial. En effet, comment mener au quotidien une entreprise vers son but de manière efficace si on ignore les interactions entre les différents éléments de l'entreprise ?

DEMIL *et al.* (2006, p.17) voient d'ailleurs cet intérêt managérial comme la raison d'être majeure du business model : « *le BM constitue un niveau intermédiaire d'analyse entre la stratégie d'une entreprise et ses traductions fonctionnelles. Il [...] se positionne en aval de la réflexion stratégique et en amont des politiques fonctionnelles. C'est ce positionnement intermédiaire*

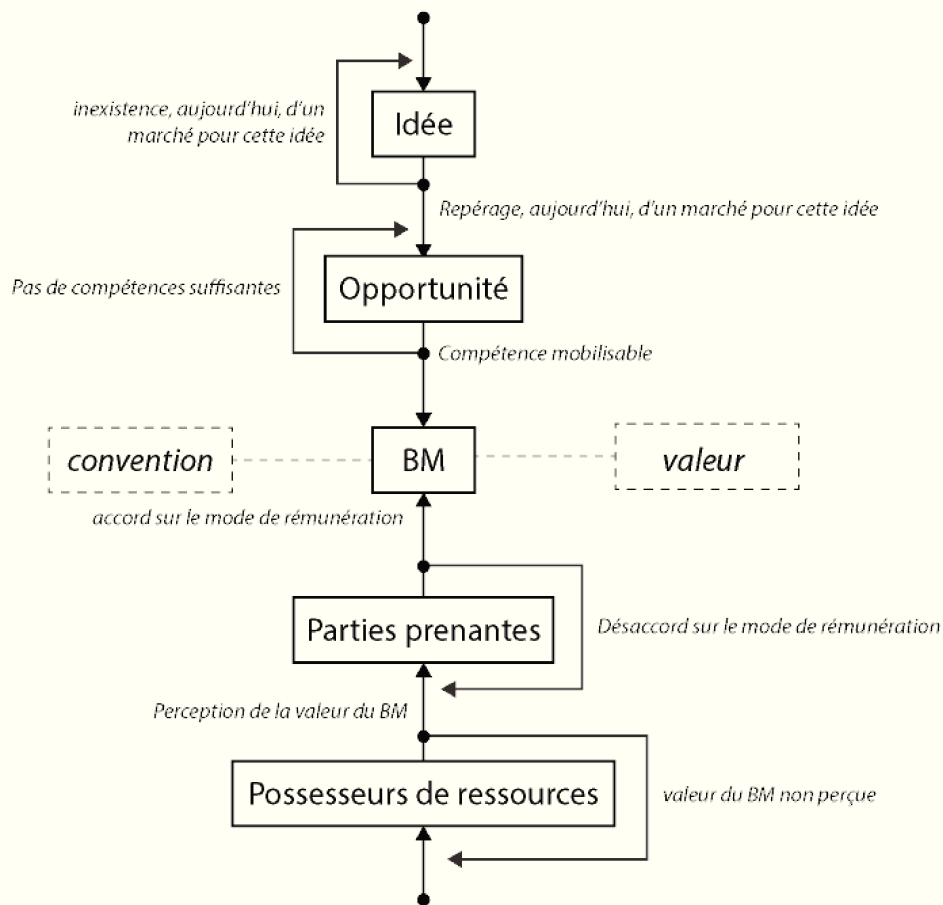
qui fonde la pertinence du concept. » D'après les auteurs, cela place le modèle d'affaires à un niveau méso.

3.2.2. Dans le but de mobiliser les parties prenantes

La vertu explicative du modèle d'affaires peut également servir à mobiliser les parties prenantes. On a ici une approche plus sociologique du concept puisqu'on le voit alors comme un objet de médiation. JOUISON (2005, p.6) a particulièrement travaillé sur ce point de vue. Dans une approche entrepreneuriale, elle considère que le business model est à l'origine un « *effort de formulation de ce que serait la future entreprise: c'est, en quelque sorte, un exercice de conceptualisation de ce qu'est le cœur du business envisagé [...]* »

JOUISON (2005, p.12) assimile le modèle d'affaires à une « convention première ». Il s'agit alors de « *faire adhérer les organismes, institutions ou individus qu'il sollicite [...]. Ces derniers sont d'autant plus facilement convaincus que d'autres, avant eux, ont déjà adhéré à son projet, exploitant ainsi la capacité de la convention à générer des comportements mimétiques parmi les individus ou organismes contactés.* » Suivant VERSTRAETE & SAPORTA (2005), le modèle d'affaires créé par l'entrepreneur n'existerait qu'à condition d'être partagé (JOUISON, 2005, p.13). VERSTRAETE & JOUISON (2010) voient le business model comme une « *clé d'intelligibilité du projet [qui] est appréciée par un ensemble de possesseurs de ressources qu'il faut convaincre d'apporter ces dernières* » (p.42-43). En en faisant une convention, ces auteurs cherchent donc bien à mobiliser les parties prenantes. VERSTRAETE a d'ailleurs participé à l'élaboration du modèle GRP (2012, 2015) qui « *définit le BM comme une convention (éclairage conceptuel de la notion de BM par la théorie des conventions) relative à la génération (G) de la valeur, à la rémunération (R) de la valeur et au partage (P) de la valeur* » (2015, p.17).

**Figure 4 / Une grille de lecture ascendante et descendante du business model
(VERSTRAETE & SAPORTA, 2005, p.376)**



D'autres auteurs sont plus nuancés. Par exemple, DEMIL & LECOCQ reconnaissent l'existence positive du modèle d'affaires ; leurs travaux s'attachent clairement à l'aspect conceptuel de cette notion : « *we develop the idea that the business model is not only a cognitive model but requires artifacts to become an organizational reality* » (2015, p.2). DEMIL *et al.* (2014, p.42) insistent sur le fait que « *le BM en tant qu'artefact joue un rôle de représentation du réel mais oriente également l'action* ». Cependant, ils soulignent aussi l'intérêt communicationnel du concept : « *le concept de modèle économique a permis de légitimer auprès d'investisseurs potentiels ces nouvelles manières de concevoir les entreprises et notamment les modèles dits gratuits* » (2008, p.114). BADEN-FULLER & MANGEMATIN (2013) choisissent la focalisation inverse : ils reconnaissent l'existence du BM en tant qu'artefact mais étudient principalement cette notion en tant qu'instrument cognitif :

« [...] *we suggest that understanding the business model as a particular kind of configuration that is cognitively manipulable may add to our understanding of important organization issues. This perspective on business models sees them not just as 'real phenomena' but as cognitive instruments that embody important understanding of causal links between traditional elements*

in the firm and those outside. We suggest that this view offers considerable potential for future scholarship » (p.418).

SEDDON & LEWIS (2003, p.246) quant à eux insistent sur l'explication de la valeur délivrée aux clients : « *A business model is an abstract representation of some aspect of a firm's strategy; it outlines the essential details one needs to know to understand how a firm can successfully deliver value to its customers* ». En effet, la clarification apportée par le modèle d'affaires ne permet pas seulement de convaincre les actionnaires et autres partenaires, elle permet aussi de convaincre les clients en mettant en évidence la proposition de valeur.

3.3. Vertu stratégique

3.3.1. Impulser la cohérence

Une meilleure compréhension du modèle d'affaires a aussi un impact direct sur la stratégie de la firme. Elle permet de veiller à la cohérence entre les éléments du modèle, et de la renforcer. DEMIL & LECOCQ (2010) vont dans ce sens : « *in this literature, the consistency (the fit) refers to the coherence and reinforcing effects between organizational attributes more than to the existence or mastering of any one isolated attribute.* » D'après eux, les composantes du modèle d'affaires (dans leur conceptualisation RCOV : Ressources et Compétences, Organisation, proposition de Valeur) doivent aboutir à une homogénéité pour que le modèle soit performant durablement. Autrement dit, « *profit is the indicator for BM consistency.* »

MORRIS *et al.* (2005, p.733) montrent clairement que cette cohérence entre éléments est corrélée à une vision stratégique de la firme : « *The business model encourages the entrepreneur to (a) conceptualize the venture as an interrelated set of strategic choices; (b) seek complementary relationships among elements through unique combinations; (c) develop activity sets around a logical framework; and (d) ensure consistency between elements of strategy, architecture, economics, growth, and exit intentions...* »

AMIT & ZOTT (2010, p.223) reprennent d'ailleurs l'expression « *look at the forest, not the trees* ». Ils affirment ainsi que concevoir les différentes activités dans un système permet d'identifier les interdépendances. On s'appuie ici sur le business model en tant que concept, selon sa réalité systémique. Notons que d'autres outils ont des buts approchants : la *Strategy Map* de KAPLAN & NORTON (2000, 2006) met en cohérence les aspects liés à la finance, à la clientèle, aux processus internes et à l'apprentissage, dans une approche top-down ; le *Business Process Reengineering* (BPR) « *vise à réorganiser les processus clés d'une entreprise en fonction de*

ses impératifs stratégiques de marchés et de ses clients » (GIRAUD *et al.*, 2005, p.325). Ce sont des instruments bien plus que des concepts, mais leur existence tend à prouver que les praticiens et les chercheurs recourent à des réflexions englobantes et systémiques. Ce besoin n'est pas nouveau.

3.3.2. Recherche d'un avantage concurrentiel

La cohérence n'est pas la seule source d'avantage stratégique. L'idéal est de créer un avantage concurrentiel grâce à un modèle d'affaires atypique. En effet, lorsque les entreprises d'un même secteur ont des modèles d'affaires très ressemblants sans stratégie marquée, alors nous sommes dans ce que PORTER (2001) appelle « *concurrence à somme nulle* », ou « *destructive competition* ».

Selon AMIT & ZOTT (2008, p.4), il y aurait donc deux manières d'accéder à un avantage concurrentiel : la position sur le marché et le business model. Ainsi, « *firms that address the same customer need, and pursue similar product market strategies, can do so with very different business models.* » Par exemple, pour MAGRETTA (2002, p.7), « *Dell's business models functioned much like a strategy : it made Dell different in ways that were hard to copy* ».

Toutefois, la difficulté est la suivante : un modèle d'affaires est souvent rapidement et facilement copiable. Selon TEECE (2010, p.173), « *in practice, successful business models very often become, to some degree, 'shared' by multiple competitors* ». Mais l'auteur ajoute que le modèle d'affaires peut être un avantage concurrentiel durable à condition qu'il soit « *sufficiently differentiated* » et « *hard to replicate for incumbents and new entrants* ». Cette condition peut être respectée si des éléments de l'organisé ou l'organisant du modèle d'affaires sont difficiles à dupliquer, si la compréhension du business model est suffisamment opaque ou si l'imitation du modèle d'affaires pour les concurrents entraîne une cannibalisation des ventes ou un bouleversement des relations d'affaires existantes.

3.3.3. Rechercher l'innovation

OLOFSSON & FARR (2006, p.26) rejoignent TEECE puisqu'ils ne considèrent pas l'imitation d'un modèle d'affaires existant comme une amélioration, mais seulement comme un business model « *catch-up* ». Pour eux, le modèle d'affaires n'est pas seulement une source potentielle d'avantage concurrentiel. C'est également un outil d'innovation : « *a management process of developing and introducing improvements and replacements.* » NAJMAEI (2011) voit

l'innovation du modèle d'affaires comme « *a systematic procedural strategic activity that is critically contingent on the firm's ability to sort, evaluate, refine and rearrange its diverse resources and capabilities.* » Pour APPLGATE (2000, p.53), le modèle d'affaires permet au stratège de se projeter : « *a BM can be built before the real system to help predict how the system might respond if we change the structure, relationships, and assumptions* ».

Mais en quoi concrètement le concept de modèle d'affaires est-il une source de créativité ? DEMIL *et al.* (2004) affirment que réfléchir au business model pousse à envisager « *toutes les sources potentielles de revenus ou les nouvelles façons de répartir la valeur à partir du déploiement de ses ressources actuelles* ». Dans leur article de 2006, « Le business model, un Outil d'Analyse Stratégique » (p.18), les auteurs référencent les différents niveaux de créativité du modèle d'affaires :

- « *Sortir des évidences du secteur concerné pour envisager de nouvelles sources potentielles de revenus à partir du déploiement des ressources et compétences détenues.* »
- Les parties prenantes « *sont souvent considérées comme données. Or, c'est le BM choisi qui détermine largement quels acteurs jouent un rôle central et un BM novateur peut faire entrer de nouveaux types de stakeholders dans l'entreprise.* »
- « *La réflexion en termes de BM apparaît comme une source potentielle de rupture stratégique dans un secteur, grâce à la mise en oeuvre de nouvelles formes d'organisation de la chaîne de valeur ou du réseau de valeur.* »

Ces processus et réflexions peuvent aboutir à la création d'un nouveau modèle d'affaires, et donc à une innovation stratégique. Ainsi, selon CHRISTENSEN & JOHNSON (2009, p.4), « *a corporation can evolve, through business model innovation* ».

TEECE (2006) considère quant à lui que le business model permet aussi et surtout de maximiser les bénéfices générés par une innovation. Son cadre PFI (*Profiting from Innovation*) a cette ambition, mais ne tient pas compte d'autant d'éléments en interaction que le business model (« *PFI is too simplified to capture all of these elements of the business model* », p.1143). En effet, le cadre PFI tient surtout compte des actifs complémentaires et des mécanismes de propriété intellectuelle accessibles. Or, l'auteur considère que prendre en compte d'autres éléments du BM (« *(a) the choice of features for the product, including the form functions to be selected; (b) the customers to be targeted; (c) items to be bundled; (d) distribution channels to be selected and so forth* » (p.1143) permet de tirer davantage profit de l'innovation. DOGANOVA *et al.* (2009,

p.1560) vont également dans ce sens : « *the business model works as both a calculative and a narrative device. It allows entrepreneurs to explore a market and to bring their innovation – a new product, a new venture and the network that supports it – into existence* ».

4. Les différents niveaux de modèle d'affaires

4.1. Des niveaux multiples

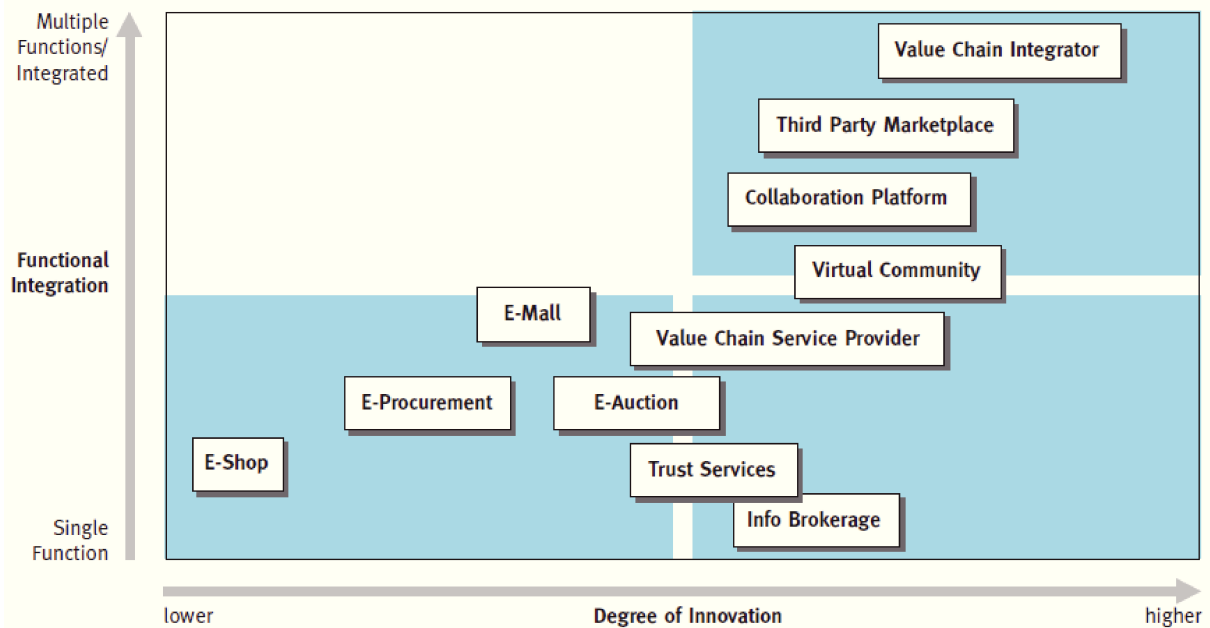
L'intérêt du modèle d'affaires dépend aussi du niveau du modèle d'affaires duquel nous parlons. En effet, OSTERWALDER *et al.* (2005) ont prévu trois définitions à cette notion en fonction du niveau d'analyse. Ils parlent tout d'abord du business model comme d'un concept, ou « métamodèle ». On cherche à décrire toutes les réalités englobées dans une abstraction. Définir cette abstraction par les éléments qui la constituent est la principale question à se poser. Les typologies de modèles d'affaires permettent quant à elles de catégoriser les entreprises selon des types de modèles d'affaires. À l'intérieur d'une classe de business model, on trouve ainsi des entreprises ayant des caractéristiques similaires. Lorsqu'on réfléchit à une typologie, on cherche alors les caractéristiques communes. Enfin, un modèle d'affaires peut aussi être défini en fonction d'une entreprise particulière. Dans ce cas, il ne s'agit que d'un exemple de modèle d'affaires. Ce type d'analyse est idiosyncratique mais a l'avantage d'étudier à un niveau de détails élevé l'ensemble des choix effectués par une entreprise.

Il nous semble important de faire un rapide tour d'horizon des typologies établies dans les travaux précédents afin d'identifier les caractéristiques communes qui ont déjà été identifiées. Ensuite, nous verrons comment se définit un modèle d'affaires singulier, le but étant ici de comprendre le processus intellectuel préconisé pour établir un business model performant. Enfin, nous consacrerons une section entière au métamodèle, et donc à ses éléments constitutifs. Ce point nous semble primordial dans la compréhension que nous avons du concept au cœur de notre thèse.

4.2. Les typologies de modèles d'affaires

Une partie non négligeable des typologies a été établie dans le contexte des nouvelles technologies. Ainsi, nous avons des taxinomies centrées sur des start-up et autres entreprises de l'Internet. Par exemple, TIMMERS (1998) a établi onze types de modèles d'affaires qu'il a répartis dans le schéma ci-dessous selon leur degré d'innovation et leur degré d'intégration.

Figure 5 / Classification des business model de l'Internet (TIMMERS, 1998, p.7)

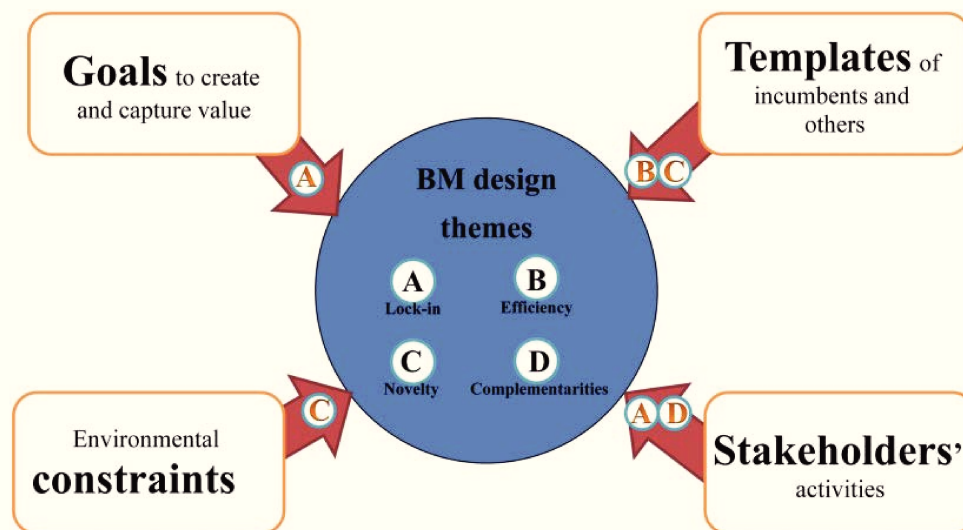


RAPPA (2006) a décrit neuf catégories de business models existants dans le domaine du web : le courtage (ex : e-Bay) ; la création de valeur par les revenus publicitaires (ex : Google) ; le recueil / la vente d'informations de consommation permettant des campagnes marketing ciblées ; la distribution en ligne de produits ou services (ex : iTunes, Fnac.com) ; la vente directe au client (ex : Dell) ; l'affiliation, où la rémunération est liée au fait de diriger des consommateurs vers des sites affiliés (ex : affiliés d'Amazon) ; le modèle communautaire (ex : Flickr) ; la vente par abonnement (ex : FAI) ; la facturation à la demande (ex : sites de presse). Quant à CHESBROUGH & APPLEBYARD (2007), ils se sont focalisés sur les modèles d'affaires des softwares open source. Ils aboutissent à sept modèles distincts : « *support* », « *subscription* », « *professional services / consulting* », « *proprietary extensions* », « *dual license* », « *device* », « *community source* ».

D'autres auteurs élargissent au contraire leurs typologies à toutes les formes d'entreprises. Par exemple, MALONE *et al.* (2006) ont construit seize archétypes en suivant deux dimensions : les catégories d'actifs impliqués dans le business et les catégories de droits vendus par le business. De leur côté, CHRISTENSEN & JOHNSON (2009) établissent trois catégories génériques : les « *solution shops* », les « *value-adding process businesses* » et « *facilitated networks* ». Les auteurs ont surtout pris comme caractéristiques communes les grands types de propositions de valeur (produit ou service sur-mesure, ajout de valeur à un produit ou service fourni, service de mise en relation) et les structures de revenu (honoraire, prix à la pièce...).

AMIT & ZOTT (2001) ont adopté une démarche un peu différente. Ils ont réfléchi aux sources principales de création de valeur (« *design themes* ») dans le contexte du e-business et en ont identifié quatre : l'efficacité, les complémentarités, le verrouillage et l'innovation. Ils définissent pour chacune d'entre elles les caractéristiques principales en termes de structure, contenu et gouvernance. Toutefois, ils ne cherchent pas à classer les entreprises dans ces catégories. En effet, ces sources de création de valeur ne sont pas mutuellement exclusives, elles ne constituent pas des cases, mais plutôt des leviers de réflexion. Ces chercheurs ont d'ailleurs enrichi leurs travaux (2015) en identifiant les points de focalisation qui favorisent l'émergence d'une source de création de valeur plutôt qu'une autre (cf Figure 6). Les types de business model choisis dépendraient donc en partie des schémas cognitifs des praticiens : « *it [...] alerts business model designers to potential cognitive biases triggered by their professional background or education, which could influence the kinds of antecedents that receive more attention and those that receive less, leading to potential biases in the resulting business model designs* » (p.346).

Figure 6 / Antecedents of business model design (AMIT & ZOTT, 2015, p.334)



Ces différentes typologies reflètent l'état de l'art : on constate que le e-business a une place majeure mais que certaines taxonomies sont valables pour l'ensemble des entreprises. Évidemment, plus on élargit le champ d'étude, moins les classifications sont précises, mais on peut voir que certaines logiques de business se détachent selon les caractéristiques communes les plus répandues.

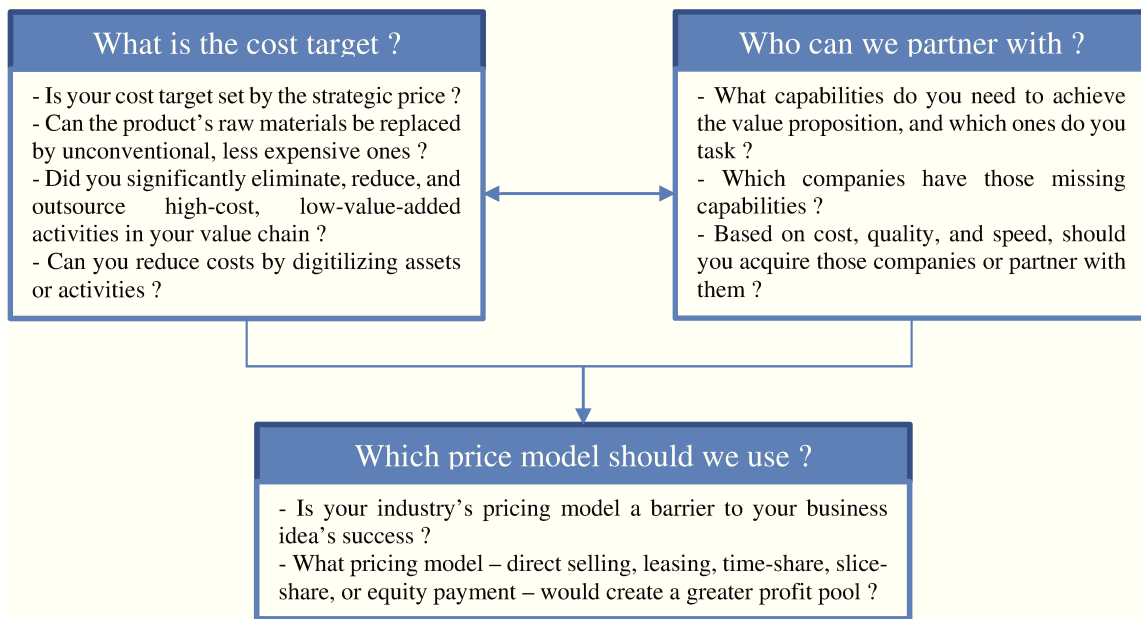
4.3. La définition d'un modèle d'affaires singulier

Si la typologie peut orienter un praticien en lui expliquant les grandes tendances, il ne peut en aucun cas s'en contenter. Comme on l'a vu précédemment, un modèle d'affaires ne peut constituer un avantage concurrentiel qu'à condition d'être unique et difficilement imitable. Les opérationnels doivent donc s'intéresser tout particulièrement à la manière dont leur modèle d'affaires peut se construire. Pour les chercheurs, la définition d'un modèle d'affaires singulier revêt également une importance majeure puisque c'est une bonne compréhension de la réalité du terrain qui oriente des conclusions théoriques pertinentes.

MAGRETTA (2002) nous explique que le stratège doit répondre à deux enjeux lorsqu'il conçoit son business model : il doit raconter une bonne histoire (i.e. offrir une proposition de valeur qui fait sens aux yeux des clients) et préciser comment la proposition de valeur pour le client se transforme en valeur, donc en profit, pour l'entreprise. Avant de mettre en œuvre un modèle d'affaires, l'auteur préconise donc de s'assurer que ces deux enjeux sont remplis grâce à deux tests : « *the narrative test* » et « *the number test* ». Mais d'autres auteurs nous proposent des méthodologies d'élaboration de modèles d'affaires bien plus détaillées et systématiques.

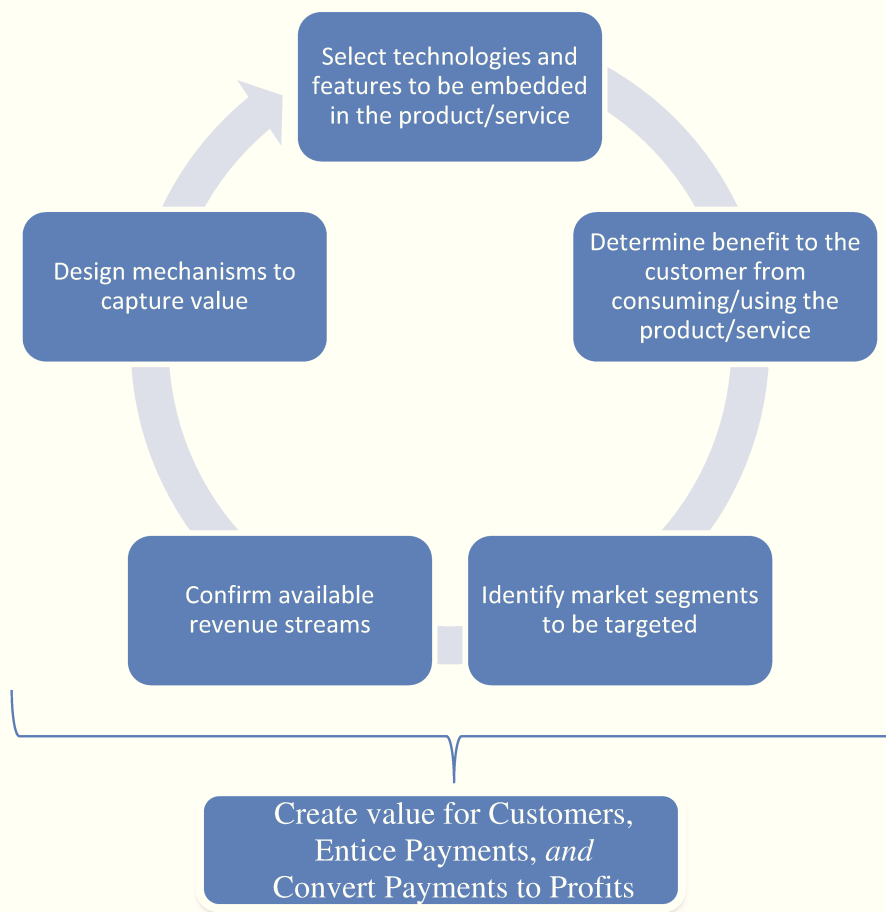
KIM & MAUBORGNE (2000) proposent un « *business model guide* », une série de questions qui oriente la réflexion entourant la définition du modèle d'affaires. Ces questions s'articulent autour de trois grands blocs : le coût cible, les partenaires (dont dépend la chaîne de valeur) et le système de tarification.

Figure 7 / « Business model Guide » (KIM & MAUBORGNE, 2000, p.135)



Quant à CHESBROUGH & ROSENBLUM (2002), ils ont la particularité de relier largement le concept de modèle d'affaires à l'innovation technologique puisqu'ils partent de cette nouvelle technologie pour définir une proposition de valeur jusqu'alors latente, puis un segment de clientèle. Ensuite, il s'agit de déterminer la structure de revenu. TEECE (2010) a une approche similaire puisqu'il se base lui aussi sur la technologie pour construire le business model.

Figure 8 / Architecture de la conception d'un business model (TEECE, 2010)



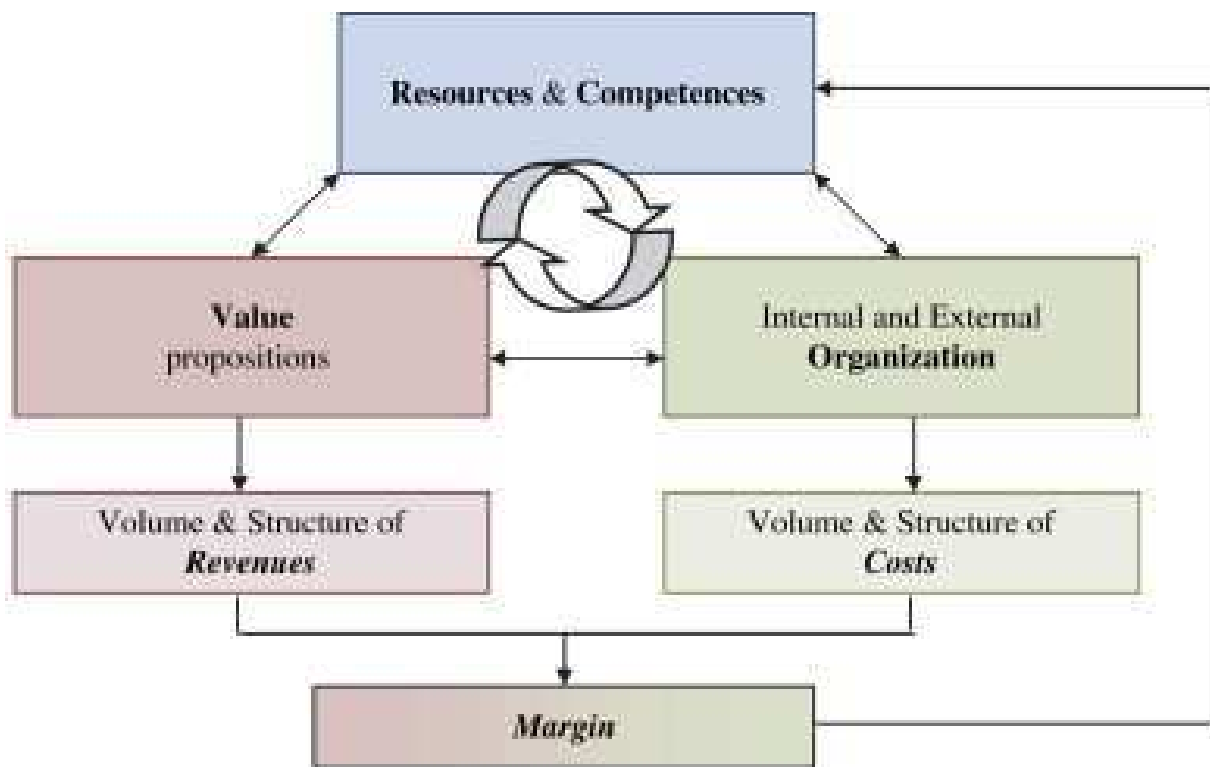
MORRIS *et al.* (2005) voient au-delà de l'élaboration initiale du business model : ils envisagent le cycle de vie du BM dans son intégralité. On commence par une période de spécifications : on se sert d'une abstraction du business model où l'on constitue un cahier des charges. On passe au terrain pour la phase d'affinage : on confronte ce qui a été imaginé à la réalité grâce à une démarche d'essai-erreur. On aboutit alors à un modèle définitif, du moins pour un temps. Cependant, des expérimentations et des ajustements doivent être entrepris en continu. Si une discontinuité majeure survient, alors une phase d'adaptation, de révision et de reformulation devient nécessaire. Lors de chaque variation, il convient de considérer six zones de décisions :

- 1) Facteurs relatifs à l'offre : comment créer de la valeur ?
- 2) Facteurs de marché : pour qui crée-t-on de la valeur ?
- 3) Facteurs de compétences internes : quelle est notre source de compétence ?
- 4) Facteurs de stratégie concurrentielle : comment se positionne-t-on d'un point de vue concurrentiel ?
- 5) Facteurs économiques : comment fait-on du profit ?
- 6) Facteurs considérant les investisseurs : quel est notre ambition et sous quel délai ?

DEMIL *et al.* (2004, 2006, 2008, 2010) rejoignent MORRIS *et al.* puisqu'ils affirment que dans l'approche transformationnelle, « *a sustainable BM is rarely found immediately, but requires progressive refinements to create internal consistency and/or to adapt to its environment* ». Face à cette évolution permanente, les auteurs allouent un rôle primordial aux managers. Ceux-ci doivent monitorer les risques et les incertitudes qui pourraient impacter le modèle d'affaires d'une firme, anticiper les conséquences potentielles des changements environnementaux et internes, et mettre en œuvre les actions choisies pour permettre la cohérence entre les composantes du BM.

DEMIL *et al.* adoptent une démarche RCOA (Ressources, Compétences, Offres, Activités), rebaptisée RCOV dans sa version anglophone (Ressources & Competences, Organization, Value proposition). Il s'agit de partir des ressources et compétences de l'entreprise pour transformer l'offre proposée aux clients et organiser la chaîne de valeur interne et externe. La structure de revenu découle naturellement de ces décisions.

Figure 9 / Démarche RCOV
(DEMIL & LECOCQ, 2010 ; adapté de DEMIL *et al.*, 2006)



Concrètement, cette démarche se traduit par une série de six questions auxquelles le stratège doit répondre :

- 1) « Avec quelles ressources et compétences l'entreprise cherche-t-elle à générer des revenus ? »
- 2) « Qui exploite les ressources et compétences ? »
- 3) « Qui paye pour l'acquisition ou l'utilisation des ressources ? »
- 4) « Quelle est la structure des revenus ? »
- 5) « Comment est rémunérée la vente ou l'utilisation des ressources ? »
- 6) « Quels sont les coûts et la structure organisationnelle qu'implique le BM ? »

DUSSART (2010) s'oppose à cette logique puisque selon lui il faut commencer par définir la proposition de valeur pour ensuite construire un modèle de revenus rentable et seulement à la fin rechercher les ressources qui permettront de délivrer la proposition de valeur. Pour LOUKIS & TAVLAKI (2005), l'élaboration du modèle d'affaires doit aussi être le fruit d'un travail systématique qui commence par l'élaboration de la proposition de valeur. Pour la réaliser, on analyse ensuite la chaîne de valeur et c'est seulement lorsqu'on a identifié toutes les activités que l'on décide lesquelles sont exécutées en interne et lesquelles sont externalisées. Après avoir fait une analyse concurrentielle, on choisit le modèle de revenus puis la relation parmi les acteurs.

Figure 10 / Cadre générique pour concevoir un business model
(LOUKIS & TAVLAKI, 2005, p.5)



Ce tour d'horizon nous montre une chose : il n'y a pas non plus de consensus concernant le processus de définition du modèle d'affaires. Rien d'étonnant à cela : selon la vision qu'a chaque auteur de la stratégie (adéquation à l'environnement ou approche par les ressources) et l'intérêt dominant qu'il attribue au concept de modèle d'affaires, il base la première étape de la construction du BM soit sur la technologie, soit sur les ressources en général, soit sur la proposition de valeur, quitte à revenir à cette première étape par la suite, dans un processus itératif.

5. Les éléments constitutifs d'un modèle d'affaires

Nous avons parlé des typologies de business model et du processus de définition d'un modèle d'affaires en particulier. Maintenant, nous allons évoquer le BM en tant que concept. Nous

avons déjà abordé ce point lorsque nous parlions des définitions et intérêts multiples du modèle d'affaires, mais nous n'avons pas encore eu l'occasion de voir ce qui le compose, les éléments qui le constituent. AVERSA *et al.* (2015) se sont intéressés à l'aspect modulaire du business model sans s'attacher à détailler les éléments qui le composent (ils ne le représentent que de manière simplifiée, en se focalisant sur la valeur). Toutefois, il nous semble intéressant de définir plus précisément les composantes constitutives du système BM afin de mieux l'appréhender.

Nous allons donc étudier les apports des onze articles de notre revue de littérature qui nous semblent les plus repris et les plus explicites. Notre sélection se fait sur la clarté : nous avons choisi les articles qui énonçaient sans détour les composantes que les auteurs attribuent au business model. Étant donné que nous nous intéressons principalement au BM en tant que concept (*cf.* notre cadre conceptuel, chapitre IV), nous avons écarté les apports qui se positionnent sans ambiguïté sur une vision instrumentale du modèle d'affaires. Parmi elles, notons tout de même l'existence du modèle GRP de VERSTRAETE *et al.* et de la typologie de BADEN-FULLER & MANGEMATIN (2013) ; les auteurs identifient en tant que composantes « *customer sensing* », « *customer engagement* », assimilables à la proposition de valeur, « *monetization* » et « *value chain and linkages* ». En conclusion, nous pourrions ainsi voir quels éléments sont le plus souvent cités. Notre échantillon n'étant que de onze points de vue, il ne sera pas statistiquement représentatif. Toutefois, il nous donnera une idée que nous espérons assez pertinente des composantes les plus communément admises par la sphère académique.

5.1. Le BM : un ensemble de composantes ouvertes

Certains auteurs proposent une conception ouverte des éléments du modèle d'affaires. Ainsi, CASADESUS-MASANELL & RICART (2010) refusent de définir de manière catégorique les composantes d'un modèle d'affaires afin de ne pas restreindre la réflexion :

« While normative definitions may offer valuable guidance as to what managers should be thinking about when designing their business models, we suggest such approaches implicitly impose bounds on what a complete business model 'is'. Our notion is less demanding: we do not consider any a priori categories or variables, and thus define business models independently of any features of goodness and/or effectiveness. »

Toutefois, ils nous indiquent tout de même qu'un modèle d'affaires est fait de choix et de leurs conséquences. Ces choix sont selon eux de trois ordres :

- Les choix politiques : ce sont les actions adoptées pour tous les aspects opérationnels (ex : implanter ses usines en zones rurales, utiliser les aéroports secondaires pour réduire les coûts...)
- Les choix portant sur les actifs, i.e. les ressources tangibles
- Les choix portant sur la gouvernance : il s'agit de la structure des arrangements contractuels qui confère la légitimité aux décisions.

BENGHOZI *et al.* (2011, p.15) considèrent quant à eux qu'on « *retrouve toujours, dans la notion de modèles d'affaires, le souci de concevoir ensemble la stratégie, l'organisation de la firme, la structuration de son offre, sa gestion des clients et sa structure de revenus, la capacité de penser leurs articulations et leur architecture de manière dynamique et cohérente.* » Ils émettent donc l'idée que les composantes du business model sont au minimum au nombre de cinq : la stratégie, l'organisation, la proposition de valeur, les clients et la structure de revenus.

Pour d'autres, on parle davantage de « logique » ou de « modèle » que de « composante », laissant ainsi une grande marge de manœuvre quant aux éléments concrets recouverts par ces notions. Par exemple, DESMARTEAU & SAIVES (2008) se représentent le business model avant tout comme un système où quatre logiques d'affaires s'articulent :

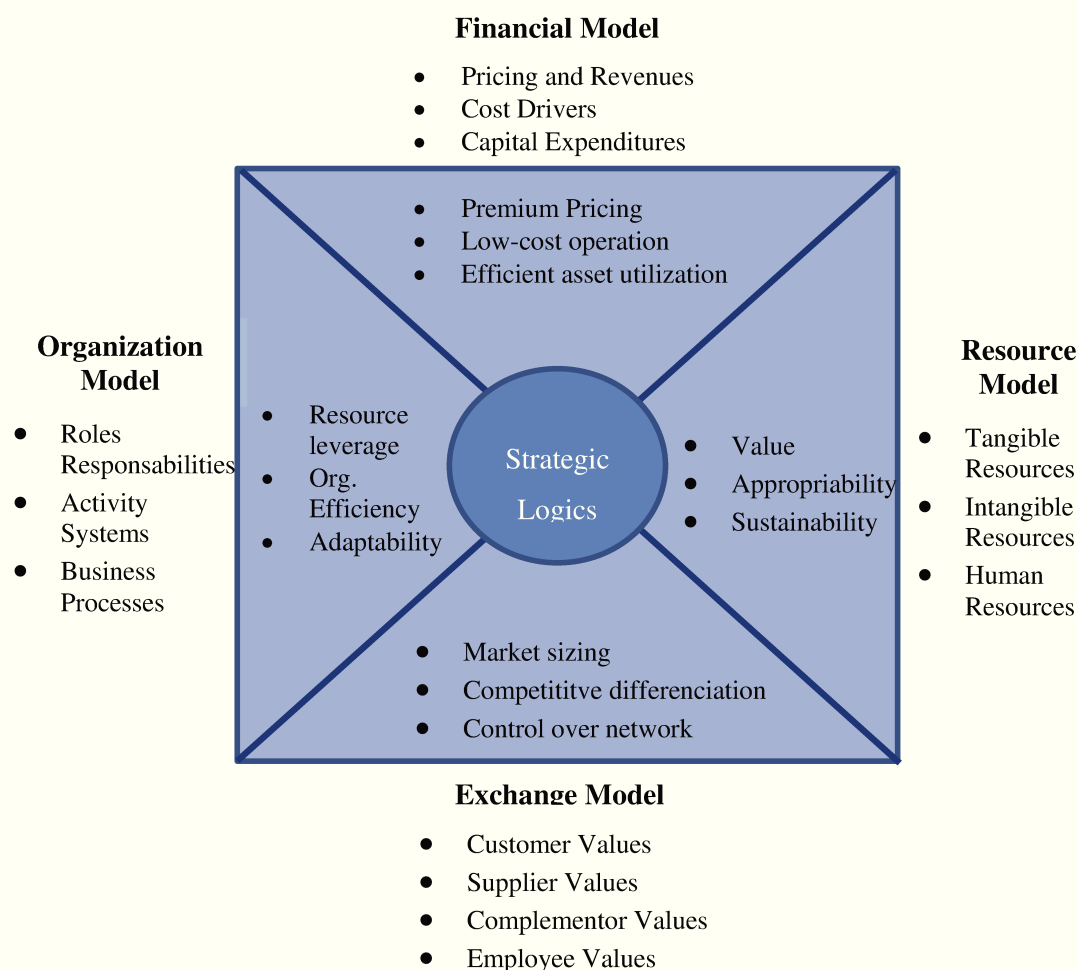
- La logique client : du point de vue des clients, l'entreprise crée de la valeur lorsque les bénéfices d'un produit ou service dépassent son coût d'acquisition. Cela peut se traduire par une réduction des coûts de transaction, une nouvelle offre complémentaire, un prix moindre pour les mêmes bénéfices ou davantage de bénéfices pour un même prix.
- La logique d'expertise : on recherche les compétences clés en travaillant à la construction de compétences spécifiques à l'intérieur de l'entreprise.
- La logique réseau : en s'ouvrant aux ressources et compétences possédées par des entreprises tiers, l'organisation s'offre de nouvelles potentialités.
- La logique des revenus : l'origine des revenus de la firme est déterminée par les sources de son chiffre d'affaires mais il faut évidemment prendre en compte en parallèle la structure de coûts.

Selon SHI & MANNING (2009), le modèle d'affaires repose sur quatre éléments interconnectés :

- Le modèle d'échange (« *exchange model* ») : il s'agit des valeurs ajoutées proposées par l'entreprise à d'autres acteurs, parmi lesquels les clients, les fournisseurs, les complémentaires et les concurrents.

- Le modèle organisationnel (« *organizational model* ») permet les flux de produits, d'informations et d'argent. Il comprend les rôles et les responsabilités, les activités et les processus.
- Le modèle de ressources (« *resource model* ») réunit toutes les ressources nécessaires à l'organisation.
- Le modèle financier (« *financial model* ») fixe les objectifs de coûts et de revenus qui doivent être reliés à toutes les autres composantes du modèle d'affaires pour être réalisés.

Figure 11 / Cadre conceptuel du BM (SHI & MANNING, 2009, p.53)



Bien qu'ils détaillent leur conception de chacun de ces modèles dans leur représentation, notons que les catégories et sous-catégories du modèle d'affaires restent volontairement imprécises.

Des auteurs comme AMIT & ZOTT (2001, p.511) ont également adopté une vision très ouverte du business model et de ses composantes. Leur définition du modèle d'affaires est la suivante : « *a business model depicts the content, structure and governance of transactions designed so*

as to create value through the exploitation of business opportunities. » Les composantes du BM sont donc :

- Les contenus : il s'agit des biens ou des informations qui sont échangés, et des ressources et compétences nécessaires pour rendre ces échanges possibles.
- La structure : elle est constituée des entités qui participent à l'échange et de la manière dont elles sont liées. La structure impacte la flexibilité et l'adaptabilité des transactions.
- La gouvernance : elle s'attache à définir les manières par lesquelles les flux d'informations, de ressources et de biens sont contrôlés par les parties concernées. On parle donc des liens contractuels de l'organisation et des incitations mis en place vis-à-vis des participants aux transactions.

5.2. Le BM : un ensemble d'éléments concrets et abstraits

Certains articles de notre échantillon présentent le modèle d'affaires comme un mix entre des éléments concrets (clients, fournisseurs, proposition de valeur, organisation, ressources...) et des éléments abstraits (processus longitudinal, portée...).

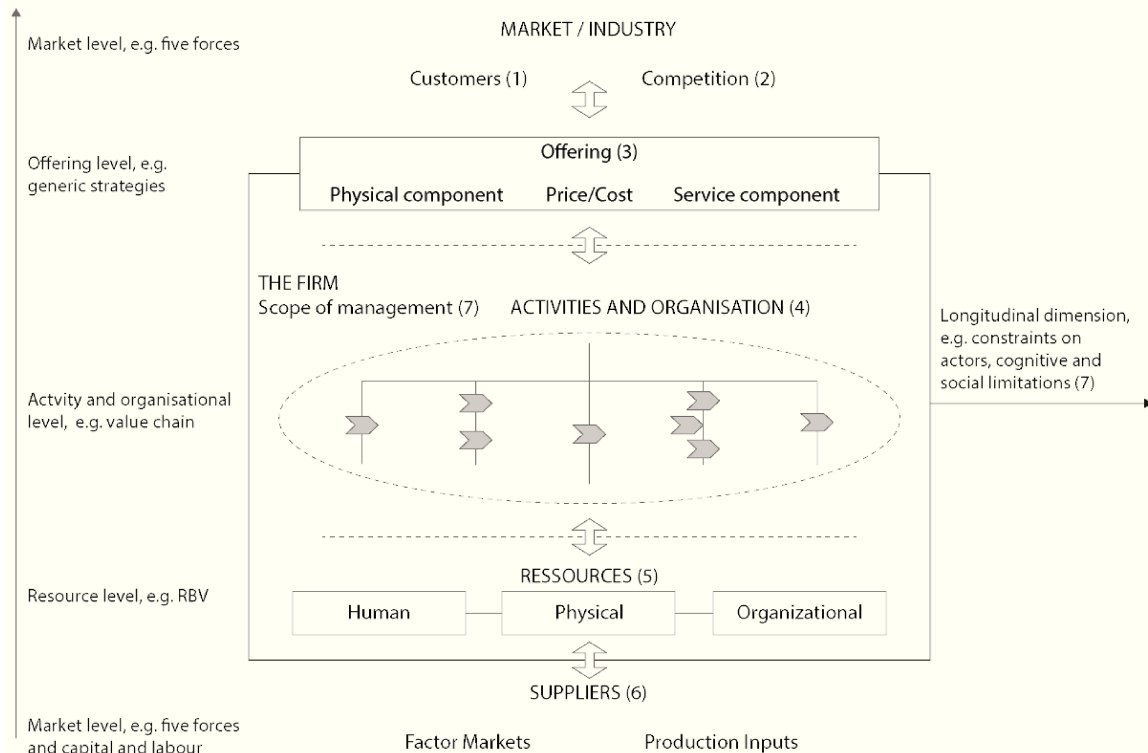
BONNET & YIP (2009) considèrent ainsi que le business model se compose de six éléments :

- La proposition de valeur : l'offre ou le groupement d'offres proposé aux clients.
- La transformation des *inputs* en *outputs* : on se focalise sur la configuration des ressources et des activités, et en particulier des technologies.
- La portée : le modèle d'affaires prend en compte les frontières de l'entreprise, qu'il s'agisse des frontières géographiques, des frontières de l'industrie...
- La différenciation : c'est la raison pour laquelle les clients choisissent la proposition de valeur de l'entreprise plutôt que celle de ses concurrents.
- Les canaux de distribution : ce sont les moyens qu'utilise l'entreprise pour atteindre sa clientèle.
- Les segments de clientèle : l'entreprise souhaite offrir sa proposition de valeur à un ou plusieurs groupes de clients présentant des caractéristiques communes.
- L'organisation : elle regroupe ce dont a besoin une entreprise pour industrialiser ses opérations (structure, compétences, systèmes).

HEDMAN & KALLING (2003) proposent quant à eux sept éléments constitutifs du modèle d'affaires. La Figure 12 montre les relations qui organisent ces composantes. Les éléments environnementaux que sont les clients (1) et les concurrents (2) interagissent directement avec

la définition de l'offre (3). L'offre interagit avec les activités et l'organisation (4) interagissant avec les ressources (5). La recherche de ces ressources peut amener à interagir avec un autre élément externe, les fournisseurs (6). Le septième élément est moins palpable : il s'agit d'un processus longitudinal (7) qui couvre l'aspect dynamique du concept de modèle d'affaires.

Figure 12 / Les composantes du BM (HEDMAN & KALLING, 2003, p.53)



Ces éléments de différentes natures en interaction tendent à montrer la complexité du concept de business model, ainsi que sa position méso, entre la dimension stratégique et la dimension opérationnelle.

5.3. Le BM : un ensemble d'éléments aboutissant à une équation de profit

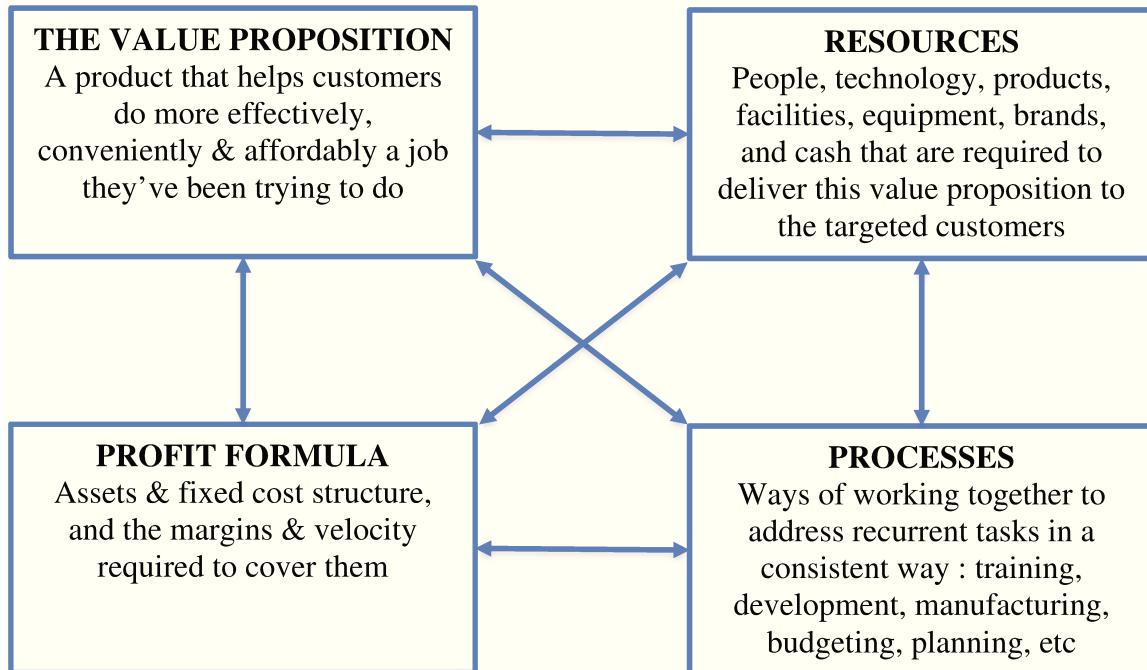
Une dernière catégorie d'articles met en avant l'importance de l'équation de profit, même si elle ne se résume pas à cela. Certains auteurs parlent de « structure de revenu », ou de « formule de profit », d'autres évoquent clairement les coûts et les revenus.

L'approche de CHRISTENSEN & JOHNSON (2009) repose sur quatre éléments interdépendants. Réunis, ces éléments sont créateurs de valeur :

- La proposition de valeur définit la valeur pour les clients
- La formule du profit définit la valeur pour l'entreprise

- Les ressources
- Les processus

Figure 13 / Les éléments du BM (CHRISTENSEN & JOHNSON, 2009, p.2)



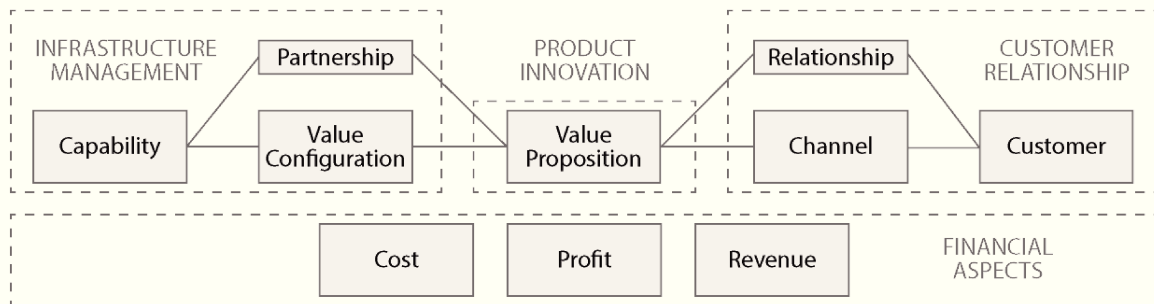
Selon ces auteurs (2008), il faut commencer par détecter une opportunité de satisfaire un besoin inassouvi d'un segment de clientèle. Il s'agit ensuite de construire un BM potentiel, en commençant donc par réfléchir à la proposition de valeur.

Les travaux d'OSTERWALDER et de ses collègues sont souvent cités dans les diverses revues de littérature existantes, peut-être en raison de son niveau de détails. En effet, ils répartissent neuf blocs selon quatre piliers :

- La proposition de valeur : il s'agit de l'offre produit ou service proposée au client.
- L'interface clients :
 - La cible : le segment de clientèle auquel l'entreprise veut offrir sa proposition.
 - Les canaux de distribution
 - Les relations entre l'entreprise et ses différents segments de clientèle
- L'infrastructure managériale :
 - La configuration de la valeur : on organise les activités en prêtant une attention particulière aux activités clés.
 - Les compétences cœur : il s'agit des compétences nécessaires à l'exécution du modèle d'affaires.

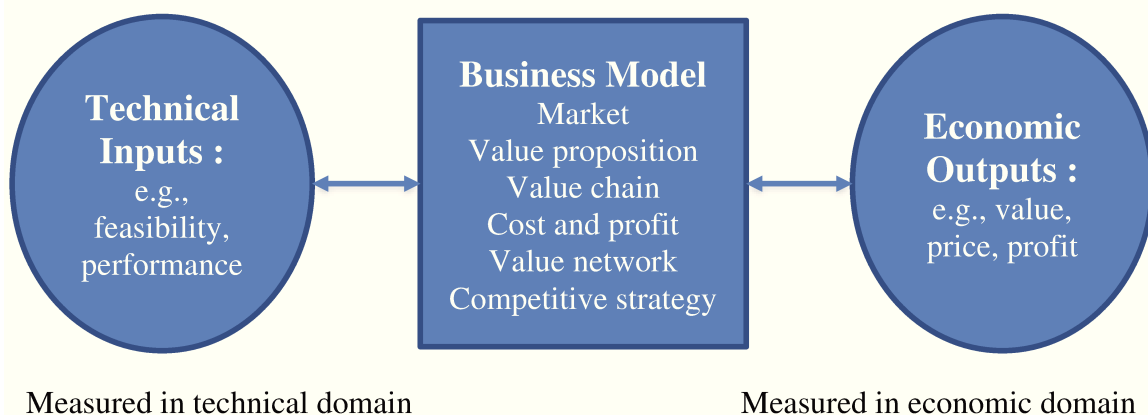
- Le réseau de valeur constitué des accords coopératifs avec les autres entreprises nécessaires à la réalisation d'une proposition de valeur efficace.
- L'aspect financier
 - La structure de coût
 - La structure des revenus

Figure 14 / Une ontologie du BM (OSTERWALDER *et al.*, 2002, p.2)



CHESBROUGH & ROSENBLOOM (2002) considèrent que le modèle d'affaires fait le lien entre les domaines techniques et les domaines économiques :

Figure 15 / Le BM dans son contexte (CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002, p.536)



Ce qui nous intéresse ici, ce sont les six éléments constitutifs du business model. Il s'agit de :

- La proposition de valeur, fondée sur des bénéfices porteurs de valeur, permis notamment par la technologie.
- Le segment de marché, constitué des consommateurs pour lesquels l'offre est bénéfique.
- La structure de la chaîne de valeur permettant de créer et distribuer l'offre. On doit déterminer les ressources et compétences nécessaires pour soutenir la position de la firme dans cette chaîne. On parle donc de chaîne de valeur interne.

- La structure de revenu induite par la proposition de valeur (et donc les revenus) et la structure de la chaîne de valeur (et donc la structure de coûts) choisies.
- La position de la firme dans un réseau de valeur, liant fournisseurs, clients, partenaires d'alliances et de collaboration, et incluant l'identification des concurrents potentiels.
- La stratégie concurrentielle, grâce à laquelle la firme innovante développera des avantages sur ses rivaux.

Enfin, nous avons vu dans la sous-section consacrée à la définition d'un business model particulier l'approche RCOV de DEMIL *et al.* Cette approche est également pertinente dans l'identification du concept puisque les auteurs ont très clairement identifié les composantes du modèle d'affaires, chacune étant articulée par rapport aux autres :

- La proposition de valeur permet de générer les revenus.
- Les ressources et les compétences sont deux éléments que l'on a tendance à regrouper car elles se combinent et ont le même rôle utilitaire. Elles sont valorisées ou doivent être développées pour satisfaire la proposition de valeur.
- L'organisation est ici vue en termes de chaîne de valeur globale. Les ressources et compétences de l'entreprise déterminent quelles activités s'opèrent en interne et lesquelles sont externalisées. De là découle la structure de coûts.

Notons que l'approche RCOV a souvent été reprise, et parfois adaptée. Ainsi, GARREAU *et al.* (2013) ont utilisé une configuration qu'ils ont appelée « RCOV – EP », EP représentant l'équation de profit. Selon eux, l'équation de profit ne serait pas que la résultante des interactions entre les ressources et compétences, la proposition de valeur et l'organisation, mais serait un élément à part entière du système.

5.4. Synthèse

Sur les douze définitions publiées dans des revues établies entre 1998 et 2002 et étudiées par SHAFER *et al.*, (2005), nous observons que certains éléments reviennent plus souvent que d'autres (*cf.* Annexe 1). Ainsi, le réseau de valeur (chaîne de valeur externe à l'entreprise) est cité huit fois ; la clientèle est citée sept fois ; les ressources et actifs, et la proposition de valeur sont cités six fois ; les capacités et compétences, les activités et processus, et la politique de prix et de revenu sont cités cinq fois ; les concurrents, les coûts, les flux d'informations, les flux de produits et services, les *outputs*, et la stratégie sont cités trois fois ; la marque, l'information client, la relation client, la différenciation, les aspects financiers, la mission et le profit sont cités

deux fois. D'autres éléments sont cités par un seul des auteurs de notre échantillon de douze articles. Nous pouvons citer par exemple les opportunités d'affaires, les flux d'argent, la création de valeur, la logique économique, l'environnement, le management et l'innovation produit. SHAFER *et al.* analysent leurs résultats de la manière suivante : les 43 éléments identifiés seraient répartis selon quatre blocs :

- Les choix stratégiques : client, proposition de valeur, capacités / compétences, revenu / tarification, concurrence, *output* (offre), stratégie, branding, différenciation, mission...
- Le réseau de valeur : fournisseurs, information aux clients, relation clientèle, flux d'infos, flux produits/services
- La création de valeur : ressources / actifs, process / activités...
- La capture de valeur : coût, aspects financiers...

Nous avons décidé d'adopter une démarche similaire pour synthétiser les apports des auteurs que nous avons sélectionnés. Signalons que nous avons repris deux articles déjà étudiés par SHAFER *et al.* : ceux d'AMIT & ZOTT (2001) et de CHESBROUGH & ROSENBLOOM (2002).

Sur les onze articles de notre étude, nous avons identifié 21 éléments différents. Comme on peut le voir en annexe 2, nous avons réuni sous une même étiquette des éléments qui désignent une même réalité mais qui ont des appellations différentes selon les articles. Par exemple, nous avons rassemblé la « structure » d'AMIT & ZOTT, l'« organisation » de DEMIL *et al.* et la « transformation des inputs en outputs » de BONNET & YIP. En effet, ces trois notions désignent l'ensemble des processus de l'entreprise, aussi bien purement internes à celle-ci que partagés avec des tiers. Autrement dit, on aborde le concept de chaîne interne globale sous un angle concret. Suivant la même logique, nous avons lié les « activités et organisation » de HEDMAN & KALLING, l'« organisation » au sens de BONNET & YIP, le « modèle organisationnel » de SHI & MANNING et le « processus » de CHRISTENSEN & JOHNSON. On se concentre alors uniquement sur les processus internes à l'entreprise.

Les éléments les plus cités sont donc :

1. Les ressources et compétences, citées 7 fois (que l'on retrouve sous les dénominations : Compétences cœurs / Ressources / Ressources et compétences / Logique d'expertise / modèle de ressources / Choix portant sur les actifs)
2. La proposition de valeur, citée 7 fois (également appelée « offre »)
3. Le segment de marché, cité 6 fois (Segment de marché / Cible / Clients / Logique client)

4. Les processus internes à l'entreprise, cités 4 fois (Structure / Activités et organisation / Organisation / Transformation des inputs en outputs / Modèle organisationnel / Processus / chaîne de valeur interne / configuration de la valeur)
5. Le réseau de valeur, cité 6 fois (Réseau de valeur / Logique réseau / Modèle d'échange / canaux de distribution)
6. La structure de revenu, citée 5 fois (Structure de revenu / Logique de revenu / Modèle financier / Formule de profit)
7. La chaîne de valeur globale, citée 6 fois (Structure / Organisation / Transformation des inputs en outputs)

Si ce type de classement tend à nous indiquer les concepts les plus communément admis, il ne nous offre pas une vision des éléments minoritaires, qui peuvent pourtant être significatifs. Effectivement, onze éléments cités dans les articles n'ont pu être regroupés avec d'autres dans notre matrice. La raison en est simple : aucune autre composante n'avait exactement la même signification. Pourtant, des idées relativement complexes peuvent se retrouver en substance dans plusieurs éléments distincts. Nous avons donc regroupé en grandes thématiques (pris sous forme de questions) les différents éléments du modèle d'affaires :

1. Comment ? (cité 19 fois)
2. Quoi ? (cité 9 fois)
3. À qui ? (cité 7 fois)
4. Avec quoi ? (cité 7 fois)
5. Combien ? (cité 7 fois)
6. Vers où ? (cité 6 fois)

Nous pouvons en déduire que le business model régirait avant tout la manière dont l'entreprise rencontre le marché (quoi, à qui, vers où) et dont elle se structure pour fonctionner (comment, avec quoi, combien).

La notion de business model est apparue au début des années 2000, principalement portée par les praticiens. Elle permet trois niveaux d'analyse : le concept en tant que tel, la situation d'une entreprise en particulier et les typologies de BM. Nous estimons que l'analyse des BM d'entreprises spécifiques⁷ peut nous permettre d'appréhender le concept. Le niveau d'analyse

⁷ Sélectionnées selon des critères méthodologiques précis, dans le cadre d'une série d'études de cas

empirique enrichit donc le niveau d'analyse conceptuel. De nombreuses définitions existent, et la plupart s'accordent sur deux points essentiels : le modèle d'affaires est un système, et il permet de capter de la valeur pour l'entreprise. Deux autres approches reviennent souvent : le business model permet de tirer profit de ressources, notamment technologiques (rappelons que le terme a émergé pendant la bulle Internet), et il met l'accent sur les transactions avec les parties prenantes. L'intérêt de ce concept est plus discuté que sa définition elle-même. Certains auteurs ont une vision purement instrumentale du business model, qui serait simplement un outil de communication. D'autres en ont une approche plus positive et en font un concept en tant que tel, qui aurait pour principale vertu d'opérationnaliser la stratégie mais aussi de penser la stratégie et l'ensemble de l'entreprise. Nous optons pour cette seconde approche car le business model apparaît alors comme un artefact qui reflète la complexité systémique de l'entreprise. Un autre débat agite la sphère académique : quelles sont les composantes du business model ? Cette discussion est d'autant plus importante que la définition des composantes amène à définir la substance conceptuelle du modèle d'affaires. Certains chercheurs répertorient des composantes plus ou moins précises tandis que d'autres s'attachent à souligner l'équation de profit résultant du BM. Il nous semble qu'une solution satisfaisante consiste à recenser des composantes suffisamment précises pour caractériser des charges et des produits, mais suffisamment larges pour incorporer la totalité des éléments intervenants dans le fonctionnement d'une entreprise.

Notons que si cette revue de littérature a été effectuée antérieurement à notre étude empirique, puisqu'elle a servi de socle à notre modèle conceptuel, les travaux récents menés sur cette thématique mettent en avant des composantes assez proches (WIRTZ *et al.*, 2016).

Chapitre II. Le lien entre stratégie et modèle d'affaires

Avant d'étudier les différentes acceptations du lien unissant stratégie et modèle d'affaires, nous reviendrons sur les différentes acceptations du concept de stratégie lui-même, qui est loin de faire l'unanimité. Nous verrons ensuite les approches opposées ou complémentaires définissant la relation entre ces deux concepts, à commencer par celles qui les confondent et celles qui les distinguent. Les approches qui font du BM un instrument de la stratégie font partie des plus usitées en France : certaines en font un outil communicationnel et cognitif, d'autres y voient un moyen d'opérationnaliser la stratégie. Certains auteurs voient le business model comme l'objet du choix de la stratégie. Enfin, des approches considèrent que le BM recouvre entre autres la stratégie. Après ce tour d'horizon, nous verrons comment le processus de conception et d'évolution de la stratégie et du modèle d'affaires est envisagé.

1. Le concept de stratégie

1.1. Un concept ambigu

Le management stratégique se focalise sur le concept de stratégie (« *Schendel and Hofer (1979) rechristened the field of business policy as strategic management and proposed a new paradigm centered on the concept of strategy* » NAG *et al.*, 2007, p.936). Mais en soi, ce champ disciplinaire n'est pas défini clairement. Cette limite est aussi une force : « *its amorphous boundaries and inherent pluralism act as a common ground for scholars to thrive as a community, without being constrained by a dominant theoretical or methodological strait-jacket* » (NAG *et al.*, 2007, p.952). Cependant, les travaux de NAG *et al.* (2007) ont permis d'établir une définition mobilisant sept éléments majeurs :

- Des firmes en tant qu'objet
- Une performance en ligne de mire
- Des initiatives planifiées et émergentes : les auteurs classent ici notamment la stratégie
- Des dirigeants qui prennent des décisions
- Des ressources à mobiliser
- Un environnement à prendre en compte
- Une organisation interne

La recherche d'une définition de la stratégie est tout aussi problématique : nous essayons d'identifier ce qui fait consensus sans oublier la richesse portée par cette notion.

1.1.1. Différentes écoles

DESREUMAUX analyse « l'histoire de la pensée en stratégie » dans un chapitre de l'Encyclopédie de la stratégie (2014). Il distingue un courant dominant issu de l'économie néoclassique d'un courant critique, « *globalement éclaté, fragmenté, pluraliste aux différents sens possibles du terme (ontologique, méthodologique, théorique...)* » (p.679). Le courant dominant prend naissance dans les années 60, notamment avec la montée en puissance de la planification. Dans les années 70, les consultants viennent outiller cette approche via une panoplie de matrices de diagnostic et d'aide à la décision. L'approche porterienne prend ensuite essor (fin des années 70, début des années 80). Avec l'économie industrielle et le paradigme SCP (Structure Comportement Performance), on se focalise clairement sur les paramètres externes à l'entreprise pour réfléchir à son positionnement sur le marché. Dans les années 80, l'approche par les ressources (RBV) apparaît, pour pallier aux insuffisances de l'approche porterienne : les ressources, et donc les caractéristiques internes à l'entreprise, sont désormais le centre de toutes les attentions. Le courant critique remet en cause la conception mécaniste et rationnelle de la stratégie. Il s'intéresse au processus de décision (travaux de MARCH & OLSEN...) et de formation de la stratégie (*Strategy-as-practice*). Selon DESREUMAUX, ce courant critique prévaut aujourd'hui.

CHAFFEE identifie différentes perspectives selon lesquelles les chercheurs voient la stratégie dès 1985. Il distingue trois modèles. Ces différents modèles cognitifs ont des points de convergence : ils placent tous l'environnement au cœur de leur réflexion, ils considèrent à la fois le niveau business et le niveau corporate, et ils incluent dans leur approche aussi bien les décisions, les actions que les processus. Mais le consensus s'arrête là. Le modèle linéaire (« *linear strategy* ») est séquentiel et clairement orienté vers les buts que s'est choisis l'organisation : « *strategy consists of integrated decisions, actions, or plans that will set and achieve viable organizational goals* » (p.90). Le modèle de l'adaptation (« *adaptive strategy* ») ne considère plus l'environnement comme une nuisance à prendre en compte ; il cherche à être constamment en adéquation avec les facteurs endogènes comme exogènes. L'entreprise ne se choisit plus des buts, son but ultime est de s'adapter : « *the "goal" is represented by coalignment of the organization with its environment* » (p.91). Enfin, le modèle interprétatif (« *interpretive strategy* ») voit l'organisation comme un ensemble d'accords

coopératifs. La stratégie consiste alors à légitimer l'entreprise afin d'obtenir que la participation des diverses parties prenantes lui soit favorable. La mission stratégique est donc là aussi unique : il s'agit d'offrir les conditions propices à l'émergence des relations désirées (« *in interpretive strategy, organizational representatives convey meanings that are intended to motivate stakeholders in ways that favor the organization* », p.94).

MINTZBERG (1987) a également mis au point une typologie simplifiée mettant en avant les cinq angles (« *Five Ps For Strategy* ») sous lesquels on peut voir la stratégie :

- Le plan (*plan*) : vision relative aux choix concernant les trajectoires et les caps d'une action, comme une feuille de route. Il s'agit d'intentions qui se concrétiseront ou non. On parle de stratégie délibérée (« *intended strategy* », p.13)
- La tactique (*ploy*) : MINTZBERG propose d'abandonner cette catégorie car on ne fait référence ici qu'à un type de stratégie moins important que les autres. Or, le degré d'impact d'une tactique comme d'une stratégie sur l'entreprise ne se révèle qu'en fonction d'un contexte, et *a posteriori* : « *what seems tactical today may prove strategic tomorrow* » (p.14).
- Le façonnage (*pattern*) : choix faits au fur et à mesure. On parle de stratégie émergente quand les choix opérés ne sont pas planifiés au préalable (« *emergent strategies, where patterns developed in the absence of intentions, or despite them* », p.13)
- La position (*position*) : vision relative aux choix concernant quels produits ou services offrir et sur quels marchés, basés selon des caractéristiques différenciantes. L'accent est mis sur l'adéquation entre l'entreprise et son environnement : « *strategy becomes the mediating force [...] between organization and environment, that is, between the internal and the external context* » (p.15).
- La perspective (*perspective*) : vision relative à la manière dont le business est conceptualisé, comment l'entreprise perçoit le monde qui l'entoure : « *strategy in this respect is to the organization what personality is to the individual* » (p.16).

MINTZBERG *et al.* (1999) ont répertorié dix écoles de pensée stratégique issues majoritairement de la tradition prescriptive et de la tradition descriptive.

La tradition prescriptive rassemble les écoles normatives qui cherchent à préconiser des méthodes pour formuler la stratégie. Il s'agit de commencer par recommander aux entreprises de procéder à une analyse stratégique, comprenant l'analyse environnementale, pour ensuite adapter leur stratégie. Trois écoles s'inscrivent dans cette tradition :

- L'école du « design » ou de la conception : l'intellectualisation de la stratégie permet d'anticiper les actions à mettre en place.
- L'école de la planification : il s'agit ici d'élaborer plusieurs scénarii selon les différentes hypothèses prévisionnelles détectées. Ces scénarii reflètent les stratégies découlant des hypothèses. Leur formalisation est très rigoureuse et l'adhésion à l'un ou l'autre des scénarii dépend d'indicateurs de contrôle précis. La stratégie est ici vue comme un processus formel.
- L'école du positionnement : la recherche d'un avantage concurrentiel est au centre de cette école. Les entreprises doivent chercher une position unique et valable grâce à un processus d'analyse.

La tradition descriptive s'attache non pas à conseiller les praticiens, mais à être au plus proche de la réalité. Six écoles étudient *a posteriori* les processus et les choix stratégiques :

- L'école entrepreneuriale : la stratégie de l'entreprise se forme d'après la vision de l'entrepreneur, qui ajuste au fur et à mesure les éléments sur lesquels il a pris. Charge à lui de saisir les opportunités qui le rapprochent de sa vision.
- L'école cognitive : le stratège part de sa représentation d'un idéal qu'il confronte à différentes conceptions de la réalité dans un processus intellectuel.
- L'école de l'apprentissage : la formulation de la stratégie est associée à sa mise en œuvre. On incite les individus à solutionner les problèmes rencontrés. Cet apprentissage collectif permet de construire la stratégie grâce à un processus latent.
- L'école culturelle : le comportement collectif se confond avec le processus stratégique.
- L'école politique ou du pouvoir : la stratégie est un processus de négociation qui résulte de :
 - L'interaction entre les intérêts particuliers de ses membres
 - L'interaction entre les intérêts de l'entreprise et ceux d'entités tierces
- L'école environnementale : l'environnement est davantage perçu comme un acteur réactif que comme une donnée passive.

Enfin, l'école de la configuration peut être vue comme une combinaison de toutes les autres écoles. On cherche alors à « *intégrer et rassembler les différents éléments en stades distincts de la croissance des entreprises ou de leur maturité stable par exemple, parfois mis en ordre chronologique pour décrire le cycle de vie* » (MINTZBERG *et al.*, 1999). La stratégie est donc

élaborée en tant que processus de transformation puisqu'on veut comprendre le passage d'un état à l'autre.

Notons que l'école du positionnement (qui s'inscrit dans une démarche prescriptive) est probablement celle qui s'est la plus diffusée. En effet, les théories de Michael PORTER ont tout particulièrement marqué les chercheurs et les praticiens. Nous reviendrons ultérieurement sur certains de ses apports.

1.1.2. Ce que n'est pas la stratégie

Une autre manière de comprendre ce qu'est la stratégie consiste à comprendre ce qu'elle n'est pas. Sur ce point, PORTER (2001) est très clair. Pour lui, l'efficacité opérationnelle n'est pas un élément de la stratégie. Comme on l'a dit, l'efficacité opérationnelle consiste à faire la même chose que ses concurrents, mais de manière plus efficace et/ou efficiente. Cette efficacité opérationnelle peut passer par différents paramètres : technologies, matières premières et autres inputs, compétences des salariés, structure managériale... Dans son article « What is Strategy ? » (1996), PORTER précise que l'efficacité opérationnelle se réfère à toutes les pratiques qui permettent à une entreprise de mieux utiliser ses ressources, en réduisant par exemple les défauts de production, ou en développant de meilleurs produits plus vite.

PORTER précise que si un avantage concurrentiel peut découler de l'efficacité opérationnelle, celui-ci ne peut-être durable. En effet, les éléments de l'entreprise conduisant à l'efficacité opérationnelle sont rapidement considérés comme des « meilleures pratiques », et ces meilleures pratiques se diffusent très rapidement, d'autant plus dans le cas où elles peuvent facilement s'adapter à différentes structures. Ainsi, l'auteur qualifie une concurrence basée uniquement sur l'efficacité opérationnelle de mutuellement destructive, ou de concurrence à somme nulle, débouchant sur des guerres d'usure. Les prix sont alors stables ou en baisse, ce qui engendre une pression sur les coûts, et donc des dangers concernant les capacités d'investissement à long terme.

HAMBRICK & FREDRICKSON (2001, p.52) ont également mis en exergue certains éléments de l'entreprise qui n'appartiennent pas à la sphère de la stratégie. Cette mise à l'écart ne dépend pas ici du jeu concurrentiel mais d'une volonté de ne pas délayer le concept de stratégie : « *If everything important is thrown into the strategy bucket, then this essential concept quickly comes to mean nothing* ». Les auteurs excluent ainsi de la stratégie tout ce qui touche à l'organisation interne de l'entreprise. Bien qu'elle renforce et supporte la stratégie, elle n'en

fait pas partie. HAMBRICK & FREDRICKSON identifient notamment comme faisant partie de l'organisation interne de l'entreprise la politique de rémunération, le système d'information ou le programme de formation. On se rapproche d'ailleurs des éléments de l'efficacité opérationnelle selon PORTER.

1.1.3. Les éléments d'une stratégie

Alors quels éléments sont reconnus comme faisant partie de la stratégie ? Une seule chose est sûre : il n'y a pas de consensus.

Le manuel de stratégie écrit par THIETART & XUERE (2009) recense toutefois une série d'éléments souvent considérés comme appartenant au domaine de la stratégie :

- La mission
- Le choix du portefeuille d'activités
- La recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions
- Les moyens d'action
- Le mode de développement
- Les compétences distinctives
- Les priorités
- La préparation à l'imprévu

HAMBRICK & FREDRICKSON (2001) répertorient de leur côté cinq éléments constitutifs de la stratégie. Ils n'assurent pas une « bonne » stratégie, qui nécessite une analyse, mais s'ils sont cohérents les uns avec les autres, la stratégie part sur des bases saines. Ces cinq éléments sont :

- L'arène : « *where will we be active?* » ; quel produit sur quel marché ? quel segment et quelle zone géographique ? quelle technologie ? Quel(s) maillon(s) supporte(nt) la valeur ajoutée ?
- Le véhicule : « *how will we get there?* » ; partenariat, fusion, acquisition, licences... ?
- La différenciation : « *how will we win in the marketplace?* »
- Les étapes : « *what will be our speed and sequence of moves?* » ; plusieurs facteurs déterminent ces étapes : les ressources, les opportunités, la crédibilité et la poursuite de gains rapides
- La logique économique : « *how will we obtain our returns?* »

Quant au positionnement stratégique plus spécifiquement, PORTER (1996) lui attribue six éléments :

- Le bon but
- Une proposition de valeur
- Une chaîne de valeur distincte
- Des échanges
- Une cohérence entre les éléments de la stratégie
- Une continuité dans la direction

Peu de points communs se dégagent de ces quelques approches, sinon la notion d'objectif, successivement matérialisée par les termes « but » (« *goals* »), « mission », l'utilisation du futur (« *will* »), et l'expression « le bon but ». Toutefois, on se rend compte que même des auteurs similaires en termes d'approche ont de fortes dissensions dès lors qu'on s'attache aux détails. Nous nous retrouvons donc de nouveau confrontée à l'écueil lié à la définition de la stratégie : aucun consensus ne fait loi.

1.2. L'horizon temporel de la stratégie

Les nombreuses perspectives sous lesquelles la stratégie peut être vue impliquent des divergences de fond. La plus notable selon nous est celle concernant son horizon temporel. Alors que la stratégie est traditionnellement vue comme pérenne sur le long terme (une décennie ou plus⁸), on constate que cette affirmation est de plus en plus remise en question.

Ainsi, GHEMAWAT (2002, p. 65) cite STALK & WEBBER (1993) dans son article « *Competition and Business Strategy in Historical Perspective* » : « *Strategy can never be a constant. . . . Strategy is and always has been a moving target.* » HAMEL & PRAHALAD (1989) vont dans ce sens en expliquant que le but de la stratégie n'est pas de créer un avantage concurrentiel durable, mais plutôt de créer les avantages concurrentiels de demain avant que ses concurrents n'aient imité ceux possédés aujourd'hui.

Pourtant, l'intention stratégique (*strategic intent*) est une préoccupation de tous les instants : « *an obsession with winning at all levels of the organization and then sustained that obsession over the 10-to 20-year quest for global leadership* » (HAMEL & PRAHALAD, 1989, p.64). Ce

⁸ D'après notamment PORTER M., dans *What is Strategy ?*, Harvard Business Review, November-December 1996

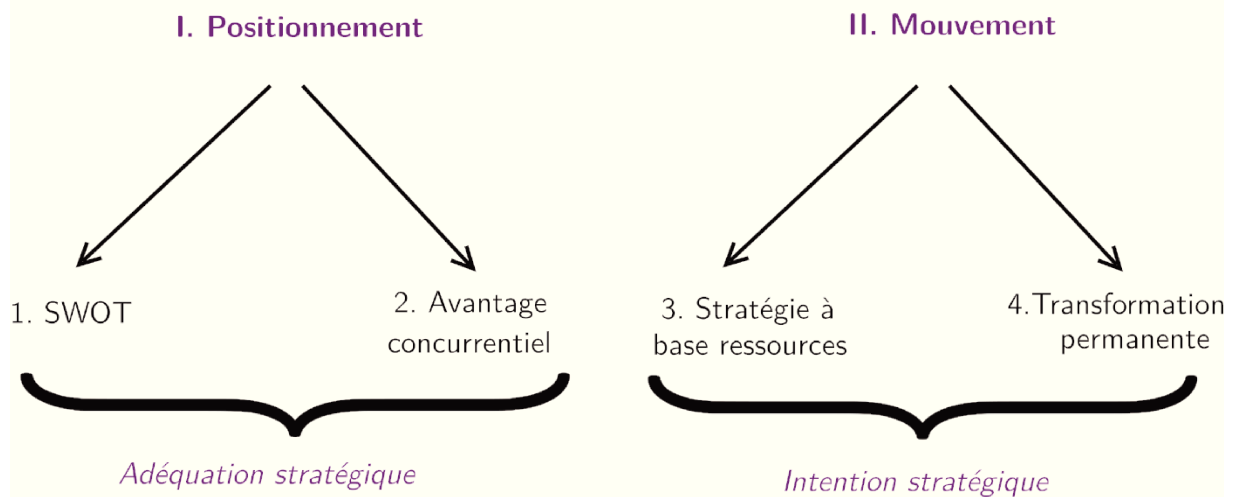
concept, relativement récent, tend à nous montrer que la stratégie doit être pensée sur le long terme. Selon HAMEL & PRAHALAD, le dessein stratégique doit être un objectif volontairement ambitieux. Une fois défini, le dirigeant doit tout mettre en œuvre pour s'en rapprocher année après année. On cherche donc à ramener le futur vers le présent, et non à prendre des décisions pour le futur selon une extrapolation du présent.

Dès lors, il devient « *nécessaire de raisonner sur des entités plus permanentes dans le temps, qui semblent par ailleurs mieux expliquer les sources d'avantages concurrentiels, à savoir les compétences centrales* » (METAIS & SAIAS, 2001, p. 195). Si jusqu'aux années 90 l'approche par les ressources consistait à s'assurer de la mise à disposition des actifs nécessaires à la réalisation de la stratégie, les compétences centrales font ensuite leur apparition. Dans ce contexte, elles représentent la stabilité sur laquelle l'intention stratégique peut se construire puisque l'idée sous-jacente est un raccourcissement des cycles de vie des domaines d'activités et des produits.

METAIS & SAIAS se sont penchés sur le raccourcissement des cycles de vie. La vision traditionnelle de la stratégie se base sur une analyse de l'environnement, perçu comme une donnée. Reste alors à s'adapter à cet environnement. Les chercheurs résument ce point ainsi : « *on peut choisir le champ de bataille, mais pas le modifier.* » Mais lorsque l'environnement est trop instable, les tentatives pour s'y adapter sont presque aussitôt dépassées. Dans ce cas, pour suivre l'intention stratégique, les entreprises n'auraient pas d'autres choix que de modifier, voire de créer leur environnement.

METAIS & SAIAS (2001), représentent l'évolution de la pensée stratégique grâce au schéma suivant :

Figure 16 / Évolution de la pensée stratégique (METAIS et SAIAS, 2001, p. 184)



Selon eux, nous sommes passés d'une conception du positionnement à une conception du mouvement. La conception du positionnement est naturellement à rapprocher de l'école du positionnement. L'outil SWOT, et donc l'analyse stratégique interne et surtout externe, et l'avantage concurrentiel en sont le cœur. L'idée centrale est l'adéquation stratégique : on recherche un avantage concurrentiel durable en fonction de ce que l'environnement permet.

A contrario, la conception du mouvement se base sur une approche par les ressources poussée et sur une volonté de transformation permanente. Le cœur de cette nouvelle conception est l'intention stratégique : on met tout en œuvre pour atteindre un objectif volontairement ambitieux et « vague », qui autorise, voire encourage, les changements dans le plan stratégique.

Cette remise en question ne découlerait pas seulement d'un changement de mentalité chez les chercheurs. Elle serait à mettre en corrélation avec le contexte d'après METAIS & SAIAS. HAMEL & PRAHALAD (1989) observent une transformation structurelle de l'environnement concurrentiel. La récession économique, l'accélération des cycles de vie et l'intensité concurrentielle se conjuguent pour conduire à une incertitude croissante portant sur l'environnement. Dans ce contexte, la seule solution semble être de passer d'une position à une autre le plus rapidement possible. Toutefois, lorsqu'on parle de changements de position plus rapides, on ne se fixe pas nécessairement sur du court terme. METAIS & SAIAS (2001, p. 204) commentent d'ailleurs une étude du cabinet Mercer selon laquelle les entreprises qui ont la plus forte croissance sont celles qui « savent se « réinventer » tous les 5 à 7 ans, en remettant profondément en cause leur manière de servir le client ou encore leur architecture organisationnelle ». On peut donc légitimement se poser la question suivante : s'agit-il

réellement d'une évolution de la pensée stratégique, ou plutôt d'un raccourcissement du cycle de vie de la stratégie.

Les auteurs concluent par l'affirmation suivante : « *le problème n'est plus de s'adapter ou de transformer, mais plus précisément d'avoir l'intelligence, la compréhension fine du monde concurrentiel dans lequel évolue l'entreprise* ». Comme COURTNEY *et al.* (1997) et D'AVENI (1999), METAIS & SAIAS nous incitent à adapter un comportement stratégique en fonction du degré d'incertitude de l'environnement : « *la stratégie consiste finalement non plus dans le choix d'un modèle dominant à suivre sur une longue période de temps, mais dans l'arbitrage et l'alternance entre des postures et des modes de pensées différents* ».

1.3. La stratégie : une question de choix

1.3.1. Choix portant sur les activités

Le Strategor (2009) présente également la stratégie comme étant « *à la fois une décision et un processus* ». D'autres auteurs mettent donc logiquement l'accent sur les choix à faire. Ainsi, HAMBRICK & FREDRICKSON (2001, p.52) écrivent « *a strategy consists of an integrated set of choices* ».

Selon certains, les choix stratégiques portent fondamentalement sur l'allocation des ressources. Mais les choix d'allocation de ressources dépendraient surtout des choix qui sont faits concernant les activités. PORTER (1996, p. 64) affirme ainsi que l'essence de la stratégie réside dans les activités : « *But the essence of strategy is in the activities– choosing to perform activities differently or to perform different activities than rivals*».

Le choix des activités est donc essentiel au positionnement stratégique de PORTER. En effet, il écrit dans son article « *What is Strategy ?* » (1996, p.68) : « *Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities. The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals* ».

Il spécifie dans ce même article les trois sources de positionnement possibles :

- Positionnement basé sur la variété (« *variety-based positioning* ») : l'entreprise utilise son set d'activités distinctif pour produire « mieux » un produit ou service.

- Positionnement basé sur les besoins (« *needs-based positioning* ») : le set d'activités doit être taillé pour servir les besoins d'un groupe de clients particuliers de la meilleure des manières.
- Positionnement basé sur l'accès (« *access-based positioning* ») : la configuration des activités doit être optimum pour atteindre les clients au mieux.

Le positionnement est généralement issu d'une combinaison de plusieurs de ces bases, mais nécessite toujours un set d'activités taillé sur mesure.

La stratégie concurrentielle, pour PORTER comme pour bien d'autres chercheurs comme MAGRETTA (2002), consiste à faire mieux que ses rivaux en étant différent. Lorsque le choix d'une position unique et valable est réalisé, alors l'entreprise détient un avantage concurrentiel. L'acquisition et la préservation de l'avantage concurrentiel sont donc le cœur de la stratégie et les activités en sont les éléments de base (« *Activities, then, are the basic units of competitive advantage* » - PORTER, 1996, p.62-).

La question du choix revient dès lors qu'il s'agit de pérenniser l'avantage concurrentiel. Pour cela, il faut que la position choisie reste valable et unique. La durabilité de l'avantage concurrentiel a été explorée par Pankaj GHEMAWAT (2002). Son étude portant sur 700 business units a révélé que pour 9/10^{ème} des entreprises ayant un différentiel de profitabilité par rapport à la moyenne, ce différentiel se dissipe sur une période de dix ans.

PORTER (1996) est parfaitement conscient de cette fragilité de l'avantage concurrentiel. Puisqu'une position valable attire l'imitation par les concurrents, alors le but est de choisir la position qui puisse être maintenue unique le plus longtemps possible. Pour cela, il faut savoir qu'une position est imitable de deux manières : soit une entreprise concurrente abandonne sa position pour se consacrer à l'imitation d'une autre position jugée davantage valable, soit elle essaie d'adopter la nouvelle position tout en maintenant sa position historique. Dans ce dernier cas, on peut qualifier le positionnement de l'entreprise concurrente d'ambigu. Les entreprises favorisent généralement ces positionnements ambigus car l'abandon d'une position est un cap très difficile à franchir, aussi bien pour des questions de ressources et d'organisation que pour des raisons culturelles et managériales.

Pour que la position d'une entreprise reste unique, celle-ci doit donc faire en sorte de dissuader les positionnements ambigus de ses concurrents. Dans ce but, elle doit mettre en place des compromis. Un compromis crée la nécessité de choisir puisque cela signifie qu'un élément

impacte un autre négativement (« *a trade-off means that more of one thing necessitates less of another*⁹»). Le compromis peut naître de trois raisons :

- D'une incohérence dans l'image ou la réputation
- Des activités elles-mêmes : deux positions différentes demandent généralement des caractéristiques et des configurations différentes et parfois incompatibles.
- Des limites de la coordination interne : les collaborateurs ont besoin d'un cadre clair pour qu'ils puissent prendre les décisions adéquates sur les opérations quotidiennes.

Toute entreprise désireuse de conserver son avantage concurrentiel doit favoriser les compromis. Pour que ses concurrents y soient confrontés lorsqu'ils envisagent de l'imiter, l'entreprise doit se les imposer à elle-même auparavant. Cette contrainte est nécessaire car sinon l'imitation serait très rapide et la performance ne pourrait plus se faire sur une position unique et valable, mais uniquement sur l'efficacité opérationnelle. Ce serait alors une course de vitesse où la stratégie n'aurait plus cours. PORTER (1996, p.70) résume cela ainsi : « *Strategy is making trade-offs in competing. The essence of strategy is choosing what not to do* ». Autrement dit, « *choisir, c'est renoncer*¹⁰ ». PORTER (1996, p.77) insiste sur l'importance de ces renoncements : « *Strategy renders choices about what not to do as important as choices about what to do.* » Selon cette approche, le choix porte donc bien sur les activités. On raisonne d'ailleurs en termes de *business units*. Notons toutefois que la nécessité du compromis ne fait pas consensus. JOSSERAND & PERRET (2003) insistent sur les bienfaits potentiels des paradoxes. Un paradoxe « *interdit la possibilité du choix* » (p.7), et cette interdiction « *ne conduit pas nécessairement à l'enfermement, il peut être source de changement, d'innovation, de performance [...]* » (p.8).

1.3.2. Choix portant sur les ressources

Une approche s'est particulièrement opposée à la vision Porterienne : l'approche par les ressources. Comme nous l'avons déjà souligné, on passe d'une stratégie de l'adéquation à une stratégie du changement de l'environnement grâce aux ressources. Le choix ne se porte alors plus sur l'allocation des ressources, décidée en fonction des activités que l'on veut développer ou non, mais sur les ressources en elles-mêmes : lesquelles développer ? comment les combiner ?...

⁹ p. 68 dans PORTER M., dans *What is Strategy ?*, Harvard Business Review, November-December 1996

¹⁰ Citation attribuée à André GIDE

AMIT & ZOTT (2001, p.497) proposent une définition claire de l'approche par les ressources, ou RBV (Resource-Based View) : « *The RBV states that marshalling and uniquely combining a set of complementary and specialized resources and capabilities (which are heterogeneous within an industry, scarce, durable, not easily traded, and difficult to imitate), may lead to value creation* ». La création de valeur ne résulte donc plus d'un avantage concurrentiel dû à une position unique et valable, mais des ressources et compétences et de leur combinaison.

Selon BARNEY (1991, p.101), l'avantage concurrentiel s'explique différemment dans l'approche par les ressources. Il considère deux hypothèses :

- « *firms within an industry (or group) may be heterogeneous with respect to the strategic resources they control* »
- « *these resources may not be perfectly mobile across firms, and thus heterogeneity can be long lasting* »

L'avantage concurrentiel résulterait donc de l'hétérogénéité des ressources d'une entreprise à l'autre. En d'autres termes, une entreprise a un avantage concurrentiel à condition de mettre en place une stratégie de création de valeur (« *a value creating strategy* ») qui ne peut pas être mise en place par un tiers dans le même temps. Cet avantage devient pérenne lorsque les autres firmes sont incapables de dupliquer la même stratégie, ni de dupliquer les bénéfices de cette stratégie.

La stratégie de création de valeur se compose du choix et de la combinaison de ressources et compétences de l'entreprise. Afin de pérenniser un avantage concurrentiel, il faut que les ressources et compétences qui en sont à l'origine soient « *difficilement accessible[s] [à] court terme et [à] un faible niveau de coût* » (BENGHOZI, 2001, p.182). Selon BARNEY (1991), ces ressources et compétences sont de multiples natures, à la fois tangibles et intangibles : actifs, compétences managériales, processus organisationnels et routines, informations et connaissances... La typologie de BARNEY (1991, 1995) considère qu'une ressource doit être : valable, rare et imparfaitement imitable. Une ressource est valable lorsqu'elle participe à l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise : elle doit contribuer à la diminution des coûts ou à la hausse des revenus. L'auteur précise que la ressource doit tirer parti de l'environnement en profitant d'une opportunité ou en neutralisant une menace¹¹. En outre, la ressource doit être rare, c'est-à-dire que peu (voire aucun) de ses concurrents actuels ou potentiels ne la possèdent.

¹¹ BARNEY, 1991, p.105 : « *To have this potential, a firm resource must have four attributes: (a) it must be valuable, in the sense that it exploit opportunities and/or neutralizes threats in a firm's environment (...)* »

Elle doit également être imparfaitement imitable sous tous les aspects, c'est-à-dire qu'elle ne doit courir le risque ni d'une imitation par la duplication (en construisant le même type de ressources), ni d'une imitation par la substitution (en construisant des ressources ayant les mêmes implications stratégiques sans être plus onéreuses). Il ne s'agit pas seulement de mettre ses concurrents dans l'impossibilité d'imiter sa stratégie de création de valeur, il faut également les empêcher de parvenir aux mêmes bénéfices en passant par une autre stratégie et donc d'autres ressources, ou les mêmes ressources combinées différemment.

Une ressource peut être imparfaitement imitable grâce à quatre raisons, ou grâce à une combinaison de ces raisons :

- L'obtention de la ressource dépend de conditions historiques uniques ;
- Une ressource ne peut être obtenue qu'en suivant un passage obligatoire (« *path dependent* »), un processus qui peut être long et difficile, fait d'étapes successives qui ne peuvent être court-circuitées ; VERSTRAETE & JOUISON (2007, p.12) ajoutent qu'un « *savoir-faire bâti sur l'expérience* » est plus difficilement imitable.
- La causalité entre les ressources et l'avantage concurrentiel est ambiguë : on ne comprend pas, ou on comprend mal le lien, en partie du fait d'un grand nombre de petites décisions.
- La ressource est socialement complexe (ex : relations interpersonnelles entre les managers d'une firme, culture d'entreprise, réputation de la firme parmi les fournisseurs et les clients...).

AMIT & ZOTT (2001) proposent une variante. Dans le cadre d'une réflexion sur le modèle d'affaires dont nous reparlerons ultérieurement, ces auteurs reprennent les fondements de la théorie des ressources. Selon eux, les ressources et compétences augmentent d'autant plus la valeur d'un business model qu'elles sont difficiles à imiter, difficiles à transférer, difficiles à substituer, complémentaires, et lorsque leur utilité s'accroît avec l'usage. Les quelques différences constatées viennent plus compléter la typologie de BARNEY que s'y opposer.

L'approche par les ressources s'accompagne de deux concepts qui méritent à notre avis qu'on s'y attarde : les compétences centrales (« *core competencies* ») et les capacités dynamiques (« *dynamic capabilities* »). Commençons par discuter des compétences cœur.

Selon HAMEL & PRAHALAD (1990) les compétences centrales se développent grâce aux apprentissages collectifs au sein des organisations. Il s'agit de compétences « *corporate* » qui

traversent les frontières de l'activité et qui doivent être exécutées de manière relativement plus performante que la concurrence. Les auteurs attribuent trois caractéristiques aux compétences centrales : elles doivent ouvrir l'entreprise à une vaste variété de marchés potentiels, contribuer significativement à la valeur perçue par le client, et être difficilement imitables du fait d'une harmonisation complexe entre les capacités de production et les technologies.

Signalons que le concept de compétences centrales ne fait pas consensus : d'après GHEMAWAT (2002), beaucoup de théoriciens des ressources le considèrent comme un néologisme désignant simplement les ressources.

Le concept de capacités dynamiques est plus communément admis. Il est apparu comme une extension de la théorie RBV. Les capacités dynamiques sont des capacités organisationnelles particulières qui doivent permettre de construire et surtout redéployer les ressources et compétences de la firme, le but étant de maintenir la compétitivité de la firme, même dans un environnement turbulent. TEECE (1997, p.518) explique leurs origines : « *organizational processes, shaped by the firm's asset positions and molded by its evolutionary and co-evolutionary paths, explain the essence of the firm's dynamic capabilities and its competitive advantage* ». Elles doivent être développées par les dirigeants puisque les reconfigurations des ressources et compétences en dépendent. Ce sont donc d'elles dont dépendent les choix stratégiques dont nous parlions au début de cette section. Plus ces capacités « organisationnelles » sont dynamiques, mieux l'entreprise s'adaptera à l'environnement. Les capacités dynamiques sont donc indispensables dans un environnement mouvant. D'ailleurs, EISENHARDT & MARTIN (2000) expliquent qu'un avantage concurrentiel ne peut être durable qu'à condition d'appliquer les capacités dynamiques de la firme plus rapidement et de manière plus opportune.

L'approche par les ressources est donc une nouvelle manière de penser la stratégie. Ici, les choix stratégiques se font sur l'orientation et le poids accordés aux ressources et compétences. Ces choix sont matérialisés par l'identification des compétences centrales, et les mouvements d'un choix vers un autre sont mis en œuvre par les capacités dynamiques.

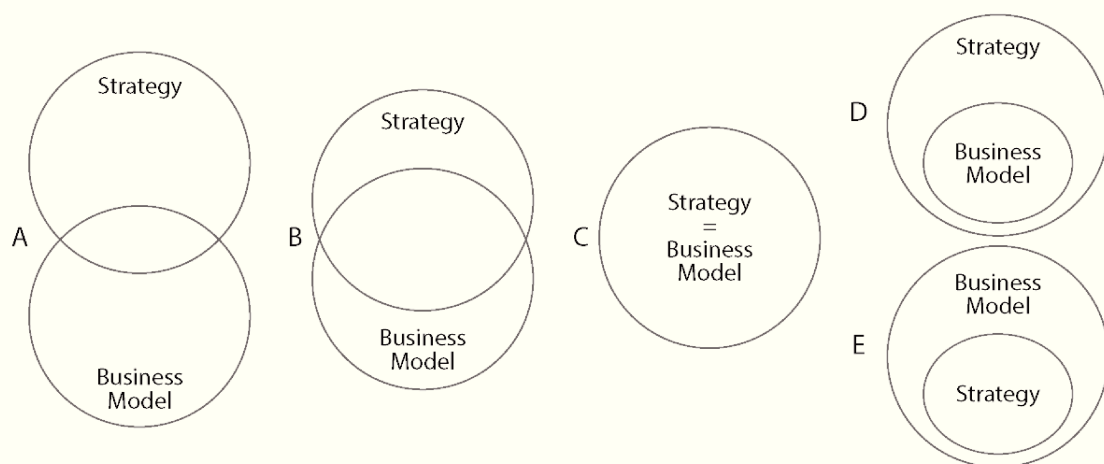
Comme nous l'avons vu, de nombreuses écoles ont des conceptions plus ou moins différentes de la stratégie. En découlent logiquement des disparités dans les réflexions théoriques qui se manifestent notamment par des horizons temporels différents.

En outre, une étude succincte des éléments constitutifs d'une stratégie a montré de nombreuses divergences. Cependant, un point d'accord se dégage : la notion d'objectif. Même si les approches descriptives ne vont pas nécessairement dans ce sens, nous pouvons tout de même partir du principe que la majorité des chercheurs voient dans la stratégie une notion d'objectif, ou de mission. Cet objectif assigné se décline en termes d'activités ou de ressources, selon les approches.

2. Stratégie et BM : un débat théorique sans fin

Après avoir discuté des concepts de stratégie et de modèle d'affaires, nous allons désormais voir quel lien unit ces deux construits. SEDDON & LEWIS (2003) ont répertorié cinq types de relation entre les deux termes.

Figure 17 / Possibles "chevauchements" entre les concepts de stratégie et de BM (SEDDON & LEWIS, 2003, p.237)



La Figure 17C représente la conception selon laquelle le BM se confond avec la stratégie. Nous commencerons par explorer cette possibilité. La Figure 17A et la Figure 17B montrent que les deux concepts se recoupent partiellement, plus ou moins fortement. Nous verrons donc d'une part quelles différences s'élèvent entre BM et stratégie, et d'autre part en quoi le BM peut être vu comme un concept méso entre stratégie et opérationnalisation. La Figure 17D défend la thèse selon laquelle le business model ne serait qu'un élément de la stratégie. Nous expliquerons ainsi en quoi le BM peut être perçu comme un instrument de la stratégie, puis en quoi le choix d'un BM peut être perçu comme l'une des composantes principales de la stratégie. La Figure 17E représente quant à elle l'idée contraire : le BM comprendrait entre autres choses la stratégie. Enfin, nous verrons quelles places occupent respectivement le BM et la stratégie dans le processus de conception.

3. La stratégie et le BM : deux notions qui se confondent

Comme nous l'avons vu précédemment, un certain nombre de chercheurs ne voient le business model que comme un terme à la mode, mis au goût du jour par l'émergence des technologies de l'Internet, mais sans réalité théorique pertinente. PORTER (2001) est l'un des plus véhéments. Il considère que le concept de business model n'apporte rien de plus que le cadre conceptuel existant.

SEDDON & LEWIS (2003) expliquent ce positionnement en s'appuyant sur son article de 1996, *What is Strategy?*. PORTER y a développé un aspect supplémentaire de la stratégie. Après avoir construit le diagramme des 5 forces mettant l'accent sur l'influence des éléments externes (concurrents, marché de substitution, nouveaux entrants, fournisseurs et clients) ainsi que la chaîne de valeur, mettant en évidence les fonctions internes de l'entreprise (de base et de support) et leur importance relative dans la génération de valeur ajoutée, l'auteur a enrichi sa vision de la stratégie avec l'*activity system map*, qu'on peut traduire par configuration du système d'activité.

Cette configuration du système d'activité montre comment une combinaison d'activités spécifiques permet la mise en œuvre du positionnement stratégique choisi. La définition d'« activité » au sens où PORTER l'entend est bien plus large que son acceptation communément admise. Elle se rapproche davantage de ce qu'on pourrait appeler une « caractéristique » (nous reviendrons sur ce point lorsque nous parlerons de notre cadre conceptuel). SEDDON & LEWIS (2003, p.240) voient de nettes similitudes entre l'*activity system map* et le BM : « *these diagrams are so close to what many people might call business models* ». On comprend mieux alors que PORTER ne voit pas d'intérêt au business model, et plus généralement qu'on puisse confondre les concepts de BM et de stratégie.

4. Les différences entre BM et stratégie

Pourtant, LINDER & CANTRELL (2001, p.2) voient le BM et la stratégie comme « *two tools [that] are different, and complementary* ». Plusieurs articles académiques se sont penchés sur les différences qui séparent les deux concepts (AMIT & ZOTT, 2008 ; ZOTT *et al.*, 2011 ; CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002 ; DEMIL & LECOCQ, 2008 ; TEECE, 2010).

Certaines différences ne sont soulevées que rarement. Par exemple, CHESBROUGH & ROSENBLOOM (2002) affirment que le BM fonctionne avec une connaissance cognitive limitée,

alors que la stratégie nécessite des informations plus objectives. TEECE (2010), quant à lui, considère qu'un BM est plus générique qu'une stratégie, que le niveau de granularité est plus élevé. D'autres différences soulevées sont même des points de désaccord puissants. Ainsi, CHESBROUGH & ROSENBLOOM (2002) considèrent que dans l'approche business model, la valeur pour l'actionnaire est négligée, alors que c'est ce qui est recherché dans la stratégie. Cela va à l'encontre de beaucoup de chercheurs pour qui l'un des intérêts essentiels du BM est justement de convaincre les parties prenantes de la pertinence de leur investissement. Parmi eux, citons JOUISON (2005, p.5) : « *on peut soulever que si la stratégie se préoccupe d'objectifs de croissance et de lutte concurrentielle, ce n'est pas le cas du BM dont le but est avant tout de rendre intelligible l'identité de l'organisation et de convaincre de son succès à venir par la valeur qu'elle peut apporter aux stakeholders.* »

En revanche, une différence entre stratégie et business model semble faire consensus : le business model serait orienté vers l'interne alors que la stratégie serait orientée vers l'externe. Même si l'idée générale est la même, tous les auteurs ne formalisent pas ce point de manière identique. Selon AMIT & ZOTT (2008, p.4) la stratégie se construit vis-à-vis de la concurrence tandis que le BM est centré sur les échanges entre l'entreprise et ses parties prenantes (« *product market strategy differs from the business model mainly through its focus on the positioning of the firm vis-a-vis its rivals, whereas the business model is a structural construct that centers on the pattern of the firm's economic exchanges with external parties in its addressable factor and product markets* »). Pour CHESBROUGH & ROSENBLOOM (2002), les menaces de la concurrence sont moins centrales pour le BM que pour la stratégie. BOCK & GEORGE (2009, p.30) insistent également sur l'importance de l'environnement pour la stratégie : « *A business model is the organization's configurational enactment of a specific opportunity; strategy is the process of optimizing the effectiveness of that configuration against the external environment, including the potential to change the configuration, alter the underlying opportunity, or seek out new opportunities* ». Notons toutefois que l'étude de ZOTT *et al.* (2011) met en exergue l'importance prépondérante accordée par le business model à la clientèle, composante plutôt externe (« *focus of the business model concept on the value proposition and a generalized emphasis on the role of the customer, which appears to be less pronounced elsewhere in the strategy literature* », p.13)

DEMIL & LECOCQ (2008) considèrent également que le rôle de l'environnement est fort dans l'approche stratégique alors qu'elle serait faible dans l'approche du modèle d'affaires. Toutefois, les auteurs n'excluent pas les interactions entre BM et environnement.

L'introduction au numéro spécial du Strategic Entrepreneurship Journal de 2015 (DEMIL *et al.*, p.4) synthétise cette idée :

« As Lecocq et al. (2010) point out, the business model crafted by an entrepreneur 'selects' the environment in which its organization will evolve. In particular, the approach promotes the idea that in defining a business model, an organization co-defines the characteristics of the industry it will face. This argument has been empirically supported (Lecocq and DEMIL, 2006). Thus, through the choices of economic actors (suppliers, consumers, partners), the business model selects the environment in which the firm operates endogenous to its activities (Lecocq et al., 2010). »

Les objectifs des deux concepts rappellent bien les perspectives internes et externes : le BM a pour but de générer des revenus et une rentabilité (préoccupation interne) tandis que la stratégie doit générer un avantage concurrentiel (préoccupation externe). Mais leur analyse quant aux différences entre les deux concepts va au-delà de cette idée (*cf.* Figure 18).

Figure 18 / Les différences entre l'approche stratégique classique et l'approche BM (DEMIL & LECOCQ, 2008)

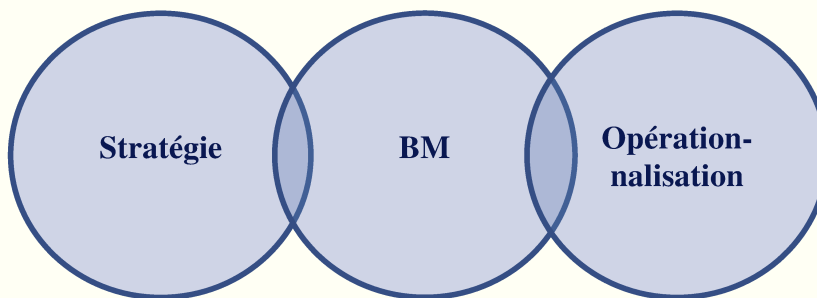
	Approche Modèle Economique	Approche Stratégique Classique
Objectif de l'entreprise	Générer des revenus et une rentabilité	Générer un avantage concurrentiel
Objet privilégié	Nouveau projet ou nouvelle activité Accent mis sur l'émergence de nouvelles source de revenu ou de nouvelles structures de coûts	Activités établies Accent sur le diagnostic de l'existant
Niveaux de décision privilégiés	Source de revenus	<i>Corporate / Business</i>
Rôle des ressources internes	Devenir une offre qui procure un revenu	Fonder l'avantage concurrentiel
Rôle de l'environnement	Faible	Fort Explique en partie le profit
Rapport aux grandes fonctions de l'entreprise	Approche intégrative	Approche surplombante

DESREUMAUX (2014) a récemment tenté de synthétiser les « *traits saillants de différenciation* » (p.17) entre les notions de modèle d'affaires et de stratégie. Lui aussi commence par reprendre la distinction concernant les objectifs de la stratégie d'une part (« *obtention et préservation d'un avantage concurrentiel* », p.17) et du modèle d'affaires d'autre part (« *création et captation de la valeur* », p.17). Le chercheur attire ensuite notre attention sur le rapport de l'entreprise focale avec les organisations tierces. Le BM nous invite à réfléchir aux parties prenantes, aux partenaires, alors que la stratégie nous incite à nous focaliser sur les entreprises concurrentes. Enfin, DESREUMAUX insiste sur les aspects opérationnel et transversal du modèle d'affaires, qui contrasteraient avec les caractéristiques de la stratégie. MARKIDES (2015) a travaillé sur la même question et arrive quant à lui à des conclusions quelque peu différentes. Selon lui, les trois différences qui permettent de distinguer les concepts de stratégie et de business model sont les suivantes : le niveau de détail (« *granularity* »), l'interdépendance (« *interrelatedness* ») et les conflits (« *conflicts* »). Selon lui, ces trois caractéristiques ne sont pas absentes du concept de stratégie, mais elles sont tout particulièrement prononcées dès lors qu'il s'agit du business model. Le recours au BM permettrait donc d'analyser une situation avec un niveau de détail plus élevé et en se focalisant sur les questions d'interdépendance entre les activités et les compromis parfois nécessaires lorsque plusieurs activités coexistent.

5. Le BM : un concept méso entre stratégie et opérationnalisation

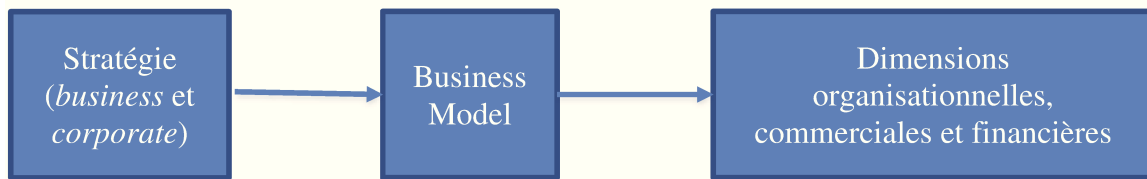
Ces différences n'empêchent pas des recouvrements sur certains points. La Figure 17A et la Figure 17B montrent en effet des divergences, mais également des convergences. Certains auteurs retrouvent donc quelques éléments de la stratégie dans le modèle d'affaires. Mais c'est le fait que le BM aurait aussi quelques points de convergence avec l'opérationnalisation qui rend le concept si intéressant. On peut donc adapter la Figure 17 de la manière suivante :

Figure 19 / Le BM comme un concept méso



En effet, des chercheurs voient le business model comme un concept méso entre stratégie et opérationnalisation. DEMIL *et al.* (2004, p.20-21) expliquent ainsi l'intérêt du concept de BM : « *Les manuels de stratégie [...] permettent difficilement d'établir des liens entre les choix de l'activité et des marchés à servir, d'une part, et la mise en œuvre fonctionnelle, d'autre part. [...] Le BM apparaît donc comme l'ensemble des choix opérés sur un certain nombre de variables influençant la mise en œuvre opérationnelle d'une stratégie* ». Ainsi, « *le BM correspond à un niveau méso [...] d'analyse de l'entreprise, compris entre les considérations plutôt macro de la stratégie et l'univers micro des différentes décisions fonctionnelles* ». L'introduction au SEJ de 2015 conduit DEMIL *et al.* à la conclusion suivante : « *the business model connects strategy formulation and implementation* » (p.6). OSTERWALDER & PIGNEUR (2002, p.1) vont également dans ce sens puisque le BM favoriserait selon eux la mise en œuvre de la stratégie : « *Such a schematic description of the company's business system can serve as a basis for discussion or as a plan for implementation* ».

Figure 20 / Le BM : un concept intermédiaire entre stratégie et gestion opérationnelle (DEMIL *et al.*, 2004)



En général, les chercheurs partent de la stratégie pour arriver vers l'opérationnalisation grâce au modèle d'affaires. On peut expliquer cette perspective par l'héritage théorique laissé par CHANDLER et la théorie de la contingence. La maxime « *structure follows strategy* » a donc tendance à se généraliser à l'ensemble des variables opérationnelles. Dans leur article de 2008, AMIT & ZOTT sont partis des travaux de GALBRAITH (1977) postulant que l'adéquation est le premier déterminant du succès. Ils suggèrent ainsi que coupler un BM centré sur l'efficacité à une stratégie de domination par les coûts représente une bonne cohérence.

6. Le BM : instrument de la stratégie

Considérer le business model comme un concept méso entre stratégie et opérationnalisation revient à considérer le BM comme un instrument de mise en œuvre de la stratégie et un instrument directionnel pour l'opérationnalisation. Mais selon cette approche, l'instrumentalisation du modèle d'affaires ne lui ôte pas pour autant son indépendance vis-à-vis des autres concepts qui lui sont liés, même s'ils lui sont complémentaires. En revanche, d'autres auteurs ne considèrent le BM que comme un concept appartenant au concept plus large de stratégie, comme le représente la Figure 17D. On peut retrouver la même idée que précédemment, à savoir que le BM est un instrument de la stratégie, mais il est alors réduit à cela. De la même manière que l'analyse SWOT ou la matrice BCG sont des outils de diagnostic de la stratégie, le modèle d'affaires ne serait qu'un instrument de mise en œuvre au quotidien de la stratégie (JOUISON, 2008, p.15).

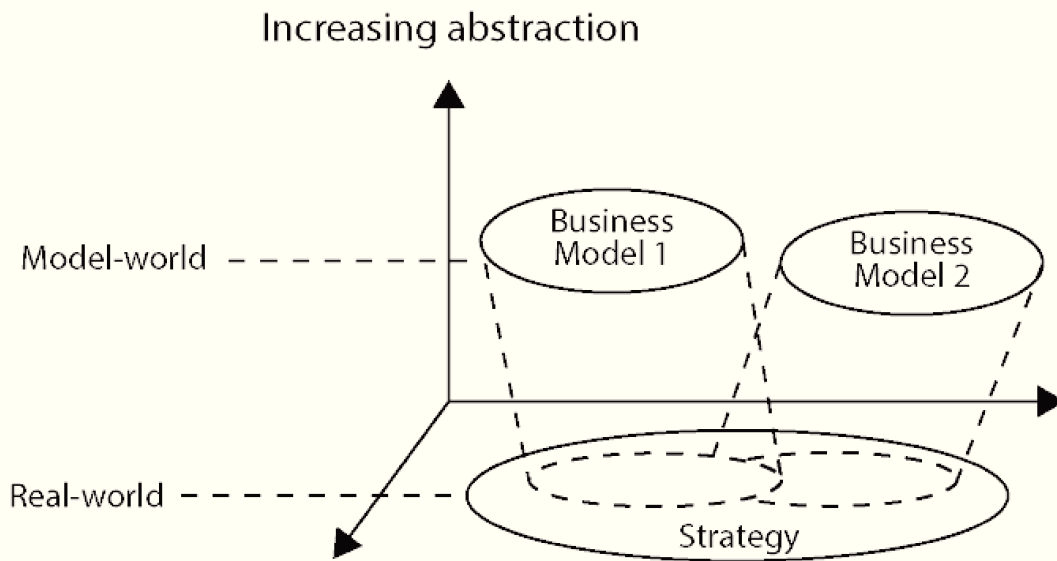
RENARD & SOPARNOT (2012, p.57) considèrent que « *le modèle d'affaires est un outil au service de la stratégie* », sans plus de précision. D'autres auteurs affirment que la capacité de mise en œuvre de la stratégie n'est pas la seule utilité reconnue à l'outil business model. Si le BM permet de mettre en œuvre la stratégie, c'est en partie parce qu'il « *spécifi[e] explicitement d'où viendront la création et la captation de la valeur* » (DESMARTEAU & SAIVES, 2008, p.3). Le modèle d'affaires a donc également une fonction sociale qui permettrait aux cadres de « *communiquer leurs choix stratégiques* » (OLOFSSON & FARR, 2006, p.8). DAUCHY (2013, p.7)

voit le modèle d'affaires comme étant « *à la fois le résultat de la stratégie et un outil cognitif (une représentation) au service de la stratégie* ». Selon JOUISON (2005, p.6), le modèle d'affaires « *serait comme la « portion utile » de la vision stratégique, celle qu'il est nécessaire de porter à la connaissance de ses partenaires pour les convaincre d'adhérer au projet* ».

SHAFER *et al.* (2005) insistent sur une autre capacité du modèle d'affaires : celle de mettre en cohérence les choix stratégiques : « *facilitate the analysis, testing, and validation of the cause-and-effect relationships that flow from the strategic choices that have been made* ». Grâce au business model, on peut ainsi s'assurer que toutes les relations de cause à effet sont raisonnables et qu'elles sont mutuellement soutenables. Les auteurs illustrent leur propos par la métaphore filée d'une maison en construction. Selon eux, les choix stratégiques peuvent se comparer aux souhaits des futurs propriétaires, et le BM proposé au plan de l'architecte. Ainsi, lorsque les futurs propriétaires voient le plan, ils peuvent constater des incohérences ou des incompatibilités et donc revenir sur leurs souhaits initiaux. Nous voyons bien ici que le modèle d'affaires est vu comme un instrument permettant la mise en cohérence et donc l'aide à la décision.

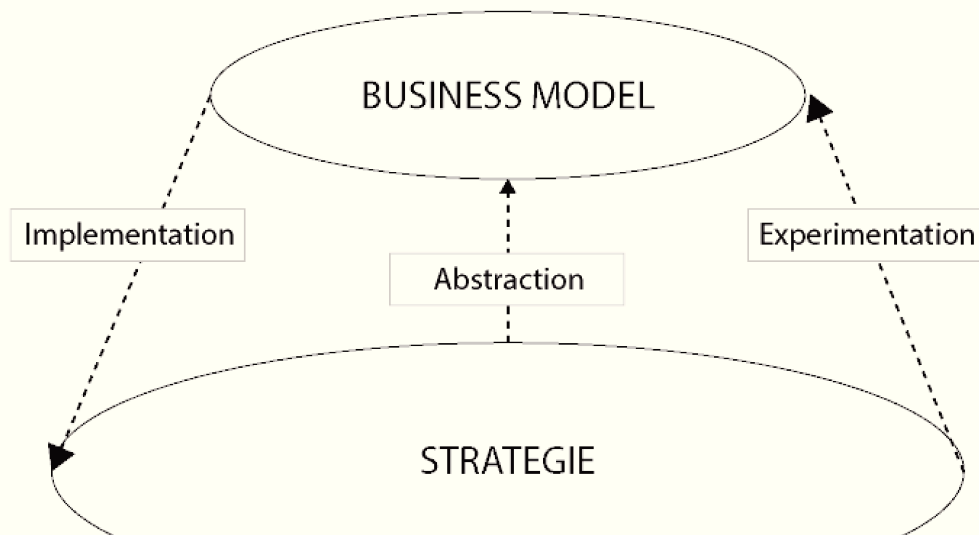
Au contraire, SEDDON & LEWIS (2003, p.236) voient non pas le BM comme un outil de confrontation à la réalité, mais comme un outil d'abstraction. Selon eux, « *strategies would be treated as grounded firmly in the real world, whereas business models would be treated as abstractions of firms' real-world strategies* ». Ils représentent la stratégie par une ellipse plus grande que celles des BM car le niveau de détails requis serait bien plus important en raison de son ancrage dans le réel :

Figure 21 / The relationship between the concepts "business model" and "strategy"
 (SEDDON & LEWIS, 2003, p.238)



AMMAR (2006, p.24) synthétise plusieurs approches en un schéma unique (cf Figure 22). Selon lui, le BM est un instrument permettant de « *put into practice their set of strategic choices and implement their firm's strategy* ». Ainsi, grâce à ses capacités d'abstraction, le modèle d'affaires permettrait d'expérimenter les choix stratégiques envisagés, mais aussi d'implémenter les choix stratégiques choisis.

Figure 22 / The relation between strategy and business model (AMMAR, 2006, p.24)



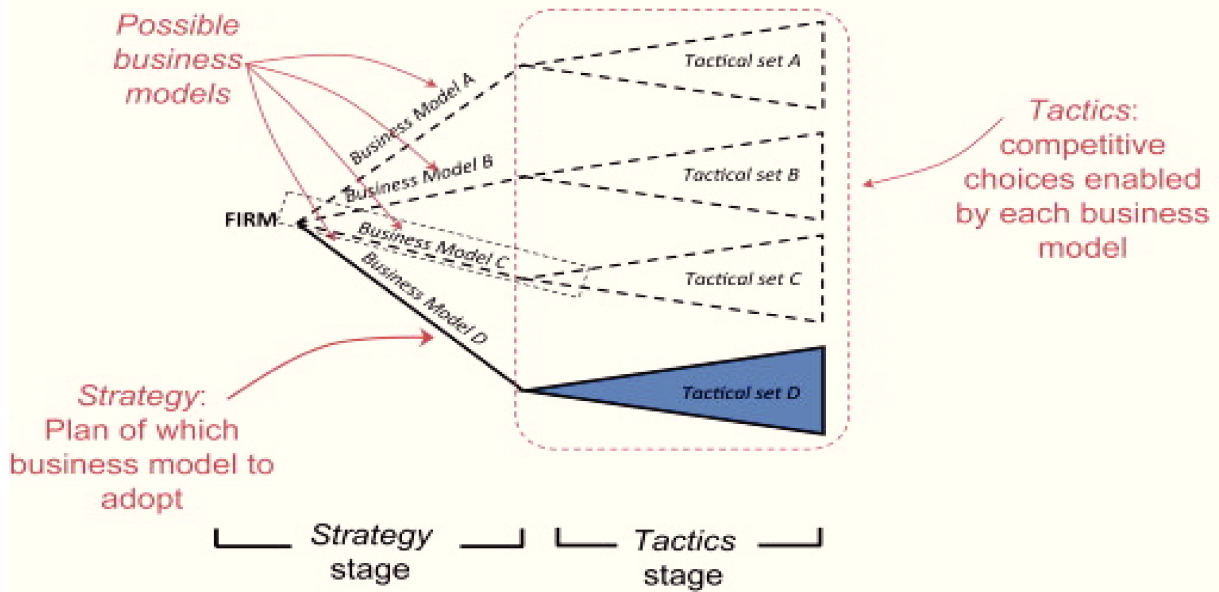
7. La stratégie : le choix d'un BM

Pour certains auteurs, le business model serait davantage objet de la stratégie plutôt qu'un simple instrument de celle-ci. En effet, la stratégie reviendrait à choisir un BM.

Notons que la frontière est parfois mince entre objet et outil. Par exemple, SHAFER et al. (2005) ont plutôt une vision instrumentale mais ils considèrent que dans certains cas, « *executives may wish to consider a range of business models simultaneously, each representing a different set of strategic choices before drawing a conclusion about the best business model for their organization* ». Cela revient à dire que les capacités d'abstraction et de mise en cohérence du BM permettent de choisir le « meilleur » BM dans un but stratégique.

CASADESUS-MASANELL & RICART (2010, p.196) vont plus loin : « *the object of strategy is the choice of business model, and the business model employed determines the tactics available to the firm to compete against, or cooperate with, other firms in the marketplace* ». Selon eux, la stratégie doit donc choisir un BM, qui lui-même déterminera les différentes tactiques envisageables. La stratégie se focalise sur les décisions de haut niveau, qui ont un impact sur la concurrence. Les tactiques se réfèrent aux choix résiduels ouverts à une entreprise grâce au BM choisi. Stratégies et tactiques sont des plans d'action : le plan d'action stratégique est la matière première du BM, difficilement réversible, tandis que le plan d'action tactique prend place dans les limites dessinées par le BM (il est donc plus facile à changer). Les auteurs considèrent donc deux niveaux de décisions. Afin d'illustrer leur propos, les chercheurs ont utilisé l'analogie de la voiture. La conception et la construction de la voiture représentent la stratégie, la voiture en elle-même représente le BM, et la conduite de la voiture représente l'ensemble des tactiques possibles.

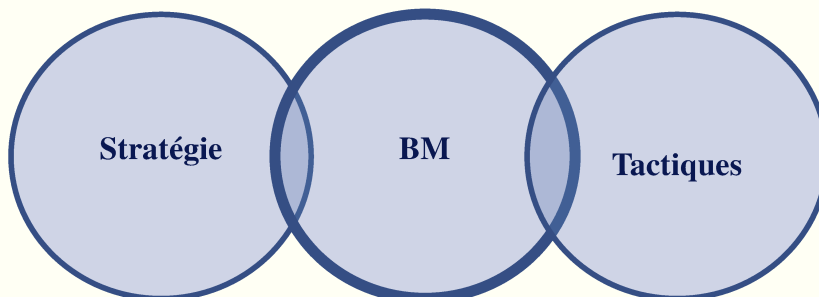
Figure 23 / From Strategy to Business Models and onto Tactics
(CASADESUS-MASANELL & RICART, 2010)



En tant qu'objet, le modèle d'affaires peut exister sans stratégie. En effet, toutes les entreprises font des choix qui ont des conséquences, elles ont donc toutes un BM. En revanche, le BM ne peut être optimisé que grâce à la stratégie qui permet d'envisager les différentes éventualités qui peuvent surgir. Dans le cas où la stratégie est réfléchie au sein d'une entreprise et qu'aucun événement imprévu ne vient la perturber, CASADESUS-MASANELL & RICART considèrent que stratégie et BM se confondent. La différence substantielle entre stratégie et BM s'élève quand le plan d'action de la firme nécessite des modifications du BM en raison d'imprévus.

Selon cette approche, nous pouvons adapter le schéma de SEDDON & LEWIS en faisant chevaucher le concept de BM à la fois sur celui de stratégie et sur celui de tactiques. Toutefois, il est important de faire ressortir le modèle d'affaires de manière plus forte car il est le seul concept à être autonome : il existe pour chaque entreprise, alors que la stratégie et les tactiques sont des plans d'action conditionnés par l'objet BM.

Figure 24 / Le BM un concept pivot pour la stratégie et les tactiques



8. Le BM : une notion qui comprend la stratégie, et plus encore...

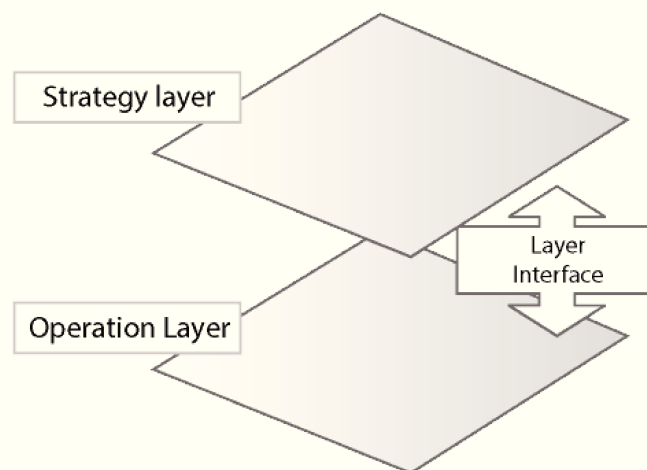
Selon certains auteurs, le concept de business model peut prendre l'ascendant sur celui de stratégie. Beaucoup de chercheurs incluent dans le business model des éléments en rapport avec l'extérieur : OSTERWALDER *et al.* (2002), RAYPORT & JAWORSKI (2002), HEDMAN & KALLING (2003), DESMARTEAU & SAIVES (2008), BONNET & YIP (2009). Cette caractéristique est pourtant attribuée à la stratégie (*cf.* III. 3.). Nous en déduisons donc que l'idée de la stratégie est bien présente dans leurs définitions, même si ça n'est pas explicite. D'autres auteurs (HAMEL, 2000 ; HOQUE, 2002 ; SABOURIN & VEZINA, 2002 ; CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002 ; BENGHOZI & LASSALLE, 2011-2012) citent explicitement la stratégie comme un élément du BM. Ils assument donc clairement une adhésion à la Figure 17A ou à la Figure 17B, voire à la Figure 17E.

MORRIS *et al.* (2005, p.733) affichent leur accord avec la Figure 17A ou la Figure 17B : « *[BM] is not a strategy but includes a number of strategy elements* ». Ils semblent tout de même pencher vers les implications de la Figure 17E puisqu'ils accordent un halo plus large au concept de BM : « *the business model has elements of both strategy and operational effectiveness* ». Selon la vision Porterienne, la stratégie consiste à réaliser des activités différentes de celles de ses concurrents ou de réaliser des activités similaires mais d'une manière différente. Il oppose la stratégie à l'efficacité opérationnelle, qui décrit comment réaliser une activité similaire mieux que ses concurrents. L'intérêt du BM est donc de surplomber la stratégie et de la rendre compatible avec l'efficacité opérationnelle.

SAMAVI *et al.* (2009, p.180) ont développé et instrumentalisé ce point. Selon eux, le modèle d'affaires permet la compréhension de l'entreprise dans son entier, y compris de sa vision stratégique : « *a business model is an important artifact that conveys a high-level understanding of the overall vision and strategic goals of a business* » ; « *a business model is an abstract concept comprising of elements, components and relationships in strategic and operational levels while dealing with change* » (p.180). Notons qu'ils adoptent principalement une approche par les transactions : « *we need conceptual abstractions for expressing stakeholders' goals, motivations, intentions, and relationships among them* » (p.2, 2008). Ils utilisent dans ce but le SBMO (*Strategic Business Model Ontology*) afin d'intégrer les buts stratégiques à la structure opérationnelle d'une organisation. Contrairement à la vision traditionnelle selon laquelle la structure doit suivre la stratégie, les auteurs pensent que stratégie et structure doivent être analysées ensemble, les changements de l'un pouvant affecter l'autre, et *vice versa*. Ainsi, le

SBMO, l'outil d'abstraction issu du concept de business model, se compose de trois concepts : la strate stratégique, la strate opérationnelle, et l'interface. Signalons toutefois que ces auteurs (issus du champ des systèmes d'information) laissent planer une certaine ambiguïté sur ce qu'ils nomment SBMO et BM. En effet, les citations relevées dans l'article de 2009 (p.180, relevées plus haut) laissent penser que le modèle d'affaires en tant que tel comprend à la fois la stratégie et le niveau opérationnel. Pourtant, dans leur article de 2008, les auteurs semblent restreindre le business model à l'aspect opérationnel de l'entreprise (« *the modelling approach provides an explicit representation of Telco's business model -operational layer in SBMO term -*», p.5, 2008). Cette précaution étant prise, nous choisissons pour la suite de comprendre les travaux de ces chercheurs tels qu'ils nous sont apparus dans l'article de 2009, spécifiquement dédié au concept de business model et à l'outil SBMO (contrairement à l'article de 2008, où le SBMO n'est utilisé qu'en tant que cadre d'analyse).

Figure 25 / State of a Business Model (SAMAVI, YU *et al.*, 2009, p.179)



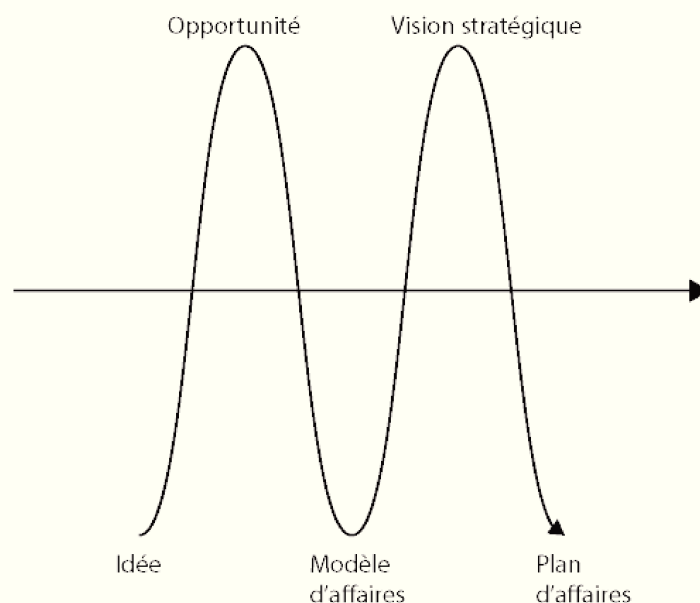
9. BM et stratégie dans le processus de conception et d'évolution

Selon les différents points de vue, le modèle d'affaires et la stratégie n'occupent pas la même position dans le processus de conception et d'évolution du business. Par exemple, pour DEMIL *et al.* (2004, p.20), le modèle d'affaires « *se positionne en aval de la réflexion stratégique* » car il « *ne consiste pas à choisir la mission, les couples produits-marchés ou encore à analyser la concurrence d'une entreprise* ». GRANDVAL & RONTEAU (2011, p.11) vont dans le même sens car ils affirment que « *définir et/ou repenser le modèle d'affaires de l'entreprise implique en amont une connaissance fine du dessein stratégique* ».

Selon AMIT & ZOTT (2008, p.20), « *business model and product market strategy design [...] may be determined simultaneously* », ou « *product market strategy follows business model design, or vice versa* ». MAGRETTA (2002) considère quant à elle que le BM précède la stratégie dans la construction du business. D'une part, elle considère que les choix stratégiques se font sur « où » appliquer les modèles (marché géographique, segment, produits...). D'autre part, elle voit dans la réflexion autour du BM la capacité de faire émerger de nouvelles stratégies.

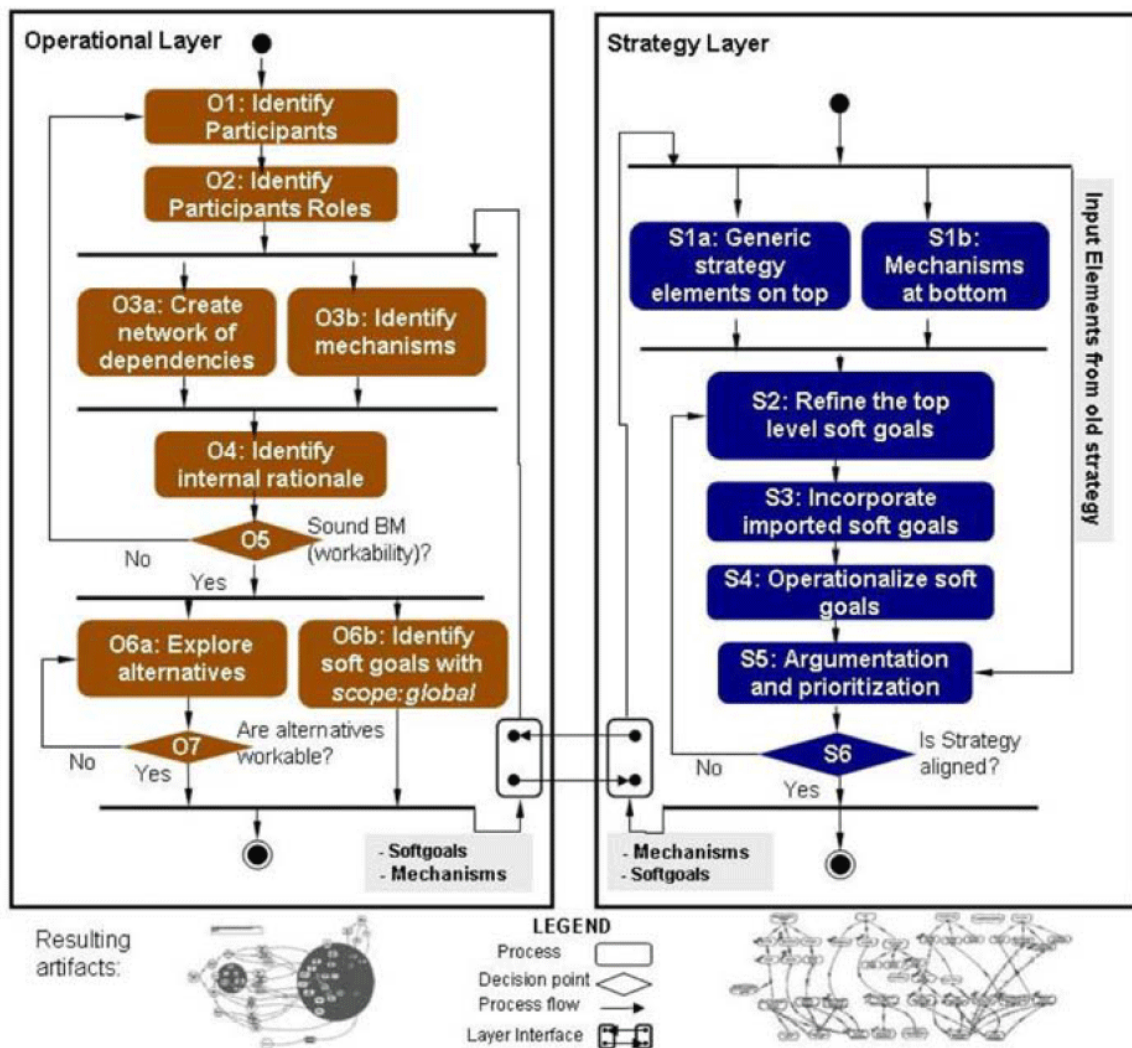
VERSTRAETE & SAPORTA (2006, p.408) considèrent également que le BM précède la stratégie. Selon eux, le processus entrepreneurial part d'une idée qui, confrontée à une réalité socio-économique, révèle une opportunité. « *Cette opportunité est conceptualisée en une offre dégageant de la valeur pour convaincre des possesseurs de ressources d'adhérer au projet, ce qui est rendu possible par l'engagement de ressources et par la démonstration des différents modes de rémunération de cette valeur* ». On aura reconnu le modèle d'affaires. « *Le porteur du projet est alors en mesure de compléter sa vision stratégique* ». Mais les auteurs ajoutent une caractéristique à ce processus. Leur représentation graphique (cf. Figure 26) est une courbe sinusoïdale. Cela leur permet de montrer que le processus n'est pas linéaire. Au contraire, les « *prises au point, tout comme les allers et les retours entre les éléments de ce schéma sont fréquents* ».

Figure 26 / De l'idée au plan d'affaires : une nouvelle version du processus entrepreneurial (VERSTRAETE & SAPORTA, 2006, p.407)



SAMAVI *et al.* (2009, p.173) considèrent davantage le BM comme un artefact que comme un simple outil. Ils insistent encore plus fortement sur ces allers-retours entre BM et stratégie. Les chercheurs utilisent le concept d'état pour décrire le modèle entre deux transitions, « *for each state, [they] distinguish the strategy and operational concerns and explicitly represent the interconnections among their respective elements* ». Et lors de changements, les interconnexions doivent évoluer dans les deux sens : « *The SBMO should also be able to capture these drivers [of operational directions] in a business and identify how changes in some components of the business model will affect the firm's strategy. Conversely, if a firm's strategy changes, it should capture the implications of these changes in a firm's business model* » (p.183).

Figure 27 / Présentation du processus pour modéliser un état d'un modèle d'affaires (SAMAVI *et al.*, 2009, p.193)



Dans leur synthèse de 2015, DEMIL *et al.* veillent à tenir compte des différentes approches des concepts de stratégie et business model. Ils considèrent que toutes les possibilités sont envisageables, selon qu'on adopte une vision ou une autre de ces concepts :

« [...] *the business model can be viewed as a reflection of the realized strategy (Casadesus-Masanell and Ricart, 2010). Strategy, in turn, can be viewed as a contingent plan that helps the business model develop and adapt. Sometimes business models are crafted as a consequence of a strategy design process. However, in many cases this design process is supplemented by trial-and-error experimentation, competitive interactions, and issues that emerge from within the organization or from relevant partners. However, the combination of all these elements is integrated in the strategy that is finally realized and, as such, it is reflected in the business model. In other words, the business model is a flexible concept that accommodates different strategy design inputs and processes.* » (p.6).

Ce chapitre nous a permis de faire un état des lieux du rapport entre stratégie et business model. Nous garderons à l'esprit que le concept de stratégie recouvre les questions d'objectifs à plus ou moins long terme, et les questions de choix. Le lien établi entre stratégie et BM fait l'objet d'un débat alimenté notamment par les détracteurs de la notion récente de business model. Parmi eux, PORTER considère que ce terme à la mode n'apporte rien que le concept de stratégie ne traduise déjà. Au contraire, certains chercheurs qui étudient le modèle d'affaires s'attachent à le distinguer de la stratégie. L'objectif de chacune de ces notions, leur rapport à l'environnement et leur focalisation (interne ou externe) sont autant de caractéristiques qui les différencient. Pour beaucoup d'académiques, particulièrement ces dernières années, le modèle d'affaires est simplement un instrument communicationnel et cognitif. C'est notamment le point de vue adopté par l'approche entrepreneuriale en France. D'autres (la majorité selon BADEN-FULLER & MANGEMATIN, 2013¹²) continuent cependant de voir le business model comme un artefact, un concept à part entière. Une partie des tenants de cette vision des choses voit le business model comme un concept méso permettant d'opérationnaliser la stratégie. Pour d'autres, le BM est une notion plus englobante, qui comprend notamment la stratégie. Nous sommes davantage convaincue de l'intérêt de cette approche, qui a le mérite de faire du BM un système complet et ouvert. Au-delà du débat portant sur le périmètre de chacune des notions,

¹²BADEN-FULLER & MANGEMATIN, 2013, p.419 : « Most of the current research on business models in the strategy domain considers the business model as something real. »

une discussion existe sur le processus de conception et d'évolution du BM et de la stratégie. Si certains considèrent que la stratégie est en amont du processus par rapport au BM, pour d'autres, elle est en aval. Enfin, quelques chercheurs posent l'hypothèse selon laquelle stratégie et business model se co-construiraient ; il y aurait des allers-retours entre stratégie et modèle d'affaires, un processus de conception et d'évolution itératif.

Chapitre III. Changement technologique, BM et stratégie

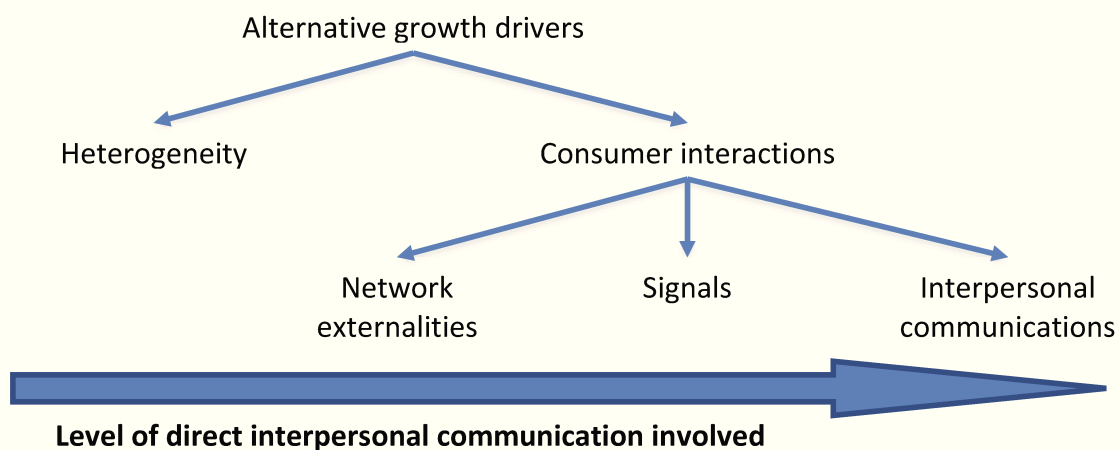
Maintenant que nous avons mieux cerné les notions de modèle d'affaires et de stratégie, et que nous avons vu les liens qui les rapprochent selon la littérature académique, nous allons pouvoir explorer l'impact d'un changement technologique sur ces concepts. Mais avant tout, définissons rapidement les concepts de changements technologiques et d'innovation. SCHUMPETER (1942) explique le changement dans le monde de l'entreprise (qu'il soit technologique ou non) par le processus de « Destruction Créatrice » : l'entrepreneur-innovateur bénéficie d'une « rente entrepreneuriale » en détruisant les anciennes règles du jeu par de nouvelles. Mais l'innovation « renvoie à de multiples dimensions » (SOPARNOT & STEVENS, 2007, p.9) : elle concerne différents objets (innovation de produit ou innovation de procédé), différents processus (*technology push* ou *market pull*) et différents stades de développement (innovation d'exploitation ou innovation d'exploration). CHANAL & MOTHE (2005) rapprochent cette dernière typologie au degré de rupture par rapport à l'existant. Pour eux, « exploitation » rime avec « continuité » tandis que « exploration » est synonyme de « rupture ». L'intensité de l'innovation se traduit aussi par la typologie suivante : innovation incrémentale, radicale ou architecturale. L'émergence du livre numérique bouscule en profondeur les règles du jeu qui régissent le marché de l'édition. Nous sommes donc face à une innovation radicale.

Présenter une revue de littérature globale sur le concept d'innovation constituerait un projet trop vaste au regard de cette thèse. Il existe de nombreux ouvrages balayant les différentes dimensions du concept (MIDLER, 1998 ; SOPARNOT & STEVENS, 2007 ; CORBEL, 2009 ; LOARNE-LEMAIRE & BLANCO, 2009 ; MILLIER, 2011...). Nous nous concentrerons donc sur quelques éléments qui nous ont semblés centraux pour notre sujet. Nous allons donc commencer par dire un mot du principe d'externalité de réseau, qui explique en grande partie les mécanismes de diffusion de l'innovation et qui est particulièrement prégnant dans les industries de contenu. Ce principe est fondamental à la compréhension des interactions entre les entreprises pionnières d'un marché en cours de création. Nous chercherons ensuite à comprendre comment le changement technologique (et en particulier un changement technologique majeur tel que l'arrivée du livre numérique) s'insère dans la stratégie et le business model de l'entreprise, qu'elle ait un rôle actif ou passif dans le processus d'innovation.

1. Diffusion de l'innovation et externalités de réseau

PERES *et al.* (2010, p.91) nous offrent la définition suivante de la diffusion de l'innovation : « *Innovation diffusion is the process of the market penetration of new products and services that is driven by social influences, which include all interdependencies among consumers that affect various market players with or without their explicit knowledge.* ». Ils s'appuient sur une solide revue de la littérature, et notamment sur les travaux fondateurs de BASS (1969), pour identifier les influences sociales entrant en ligne de compte dans la diffusion de l'innovation. Les travaux de ROGERS (1962) expliquent quant à eux en quoi l'hétérogénéité des consommateurs, et donc leur appétence pour l'innovation, permet d'enclencher la diffusion du changement technologique. La Figure 28 répertorie les leviers de diffusion.

**Figure 28 / Market factors that drive the diffusion of innovations
(PERES *et al.*, 2010, p.93)**



L'hétérogénéité du comportement des consommateurs, les signaux sociaux et les communications interpersonnelles sont des leviers de diffusion très principalement tournés vers les clients et les clients potentiels. Mais au regard de notre terrain d'étude, nous pensons que les mécanismes d'externalités de réseau sont particulièrement déterminants. En effet, le marché du livre numérique induit deux types d'innovations complémentaires : les innovations en termes de devices, de supports, et les innovations en termes de formats. Pour que ces innovations se diffusent, il faut que des supports soient disponibles à des prix abordables, mais il faut aussi et surtout qu'un large catalogue de titres soit converti aux formats appropriés. Le hardware et le contenu étant indissociables sur notre terrain d'étude, nous nous focalisons sur les Rendements Croissants d'Adoption (RCA), et en particulier sur les externalités de réseau.

Les RCA ont lieu lorsque le nombre d'utilisateurs augmente. Les RCA se composent des économies d'échelle à la production et des externalités de réseau, ou effet feedback. ARTHUR (1990) et CUSUMANO *et al.* (1992) illustrent le phénomène de feedback positif grâce au marché du VCR (Video Cassette Recording) et à la lutte de standard qui a eu lieu entre les technologies VHS et Beta. Malgré la supériorité technique de la solution Beta (supériorité contestée par LIEBOWITZ & MARGOLIS, 1995), c'est la technologie VHS qui s'est imposée, et ce grâce à un effet feedback. Selon ARTHUR (1990), cet effet feedback s'explique par de petits événements : « *random 'historical events'* » (1989, p.128). Arrêtons-nous un instant sur la notion de sentier de dépendance (« *path dependence* »), qui explique l'influence des événements antérieurs sur l'orientation de l'entreprise : « *Where a firm can go is a function of its current position and the paths ahead. Its current position is often shaped by the path it has travelled.* » (TEECE, 1997, p.522). LIEBOWITZ & MARGOLIS (1995) caractérisent trois degrés de sentier de dépendance :

- Le premier degré implique les événements qui mettent l'entreprise sur une trajectoire qui ne peut être déviée sans engendrer des coûts, mais cette trajectoire n'entraîne pas d'inefficacité.
- Le second degré de sentier de dépendance se profile quand l'information, présidant à la décision source de l'événement, est imparfaite. *A posteriori*, la décision peut être vue comme inefficace pour l'entreprise.
- Le troisième degré induit que la décision prise débouche sur un résultat inefficace, que cette décision aurait pu être corrigée afin d'éviter cette issue négative, mais que cette solution n'est pas trouvée, ou en tout cas pas mise en œuvre.

La définition donnée par ARTHUR de l'effet feedback est la suivante : « *the more people adopt a particular technology, the more it improves, and the more incentive there is for further adoption* » (1990, p.10). KATZ & SHAPIRO (1985) parlent davantage d'externalités de réseaux (nommées en anglais « *network externalities* » ou « *consumption externalities* »). Ils identifient plusieurs sources aux externalités de réseaux :

- Le nombre d'acheteurs a un impact direct sur l'intérêt du produit ; les technologies de la communication sont particulièrement concernées par ces effets directs : plus il y a de possesseurs de fax, plus la possession d'un fax est utile.
- Le nombre d'acheteurs d'un produit a un effet sur le nombre de produits et services qui lui sont complémentaires (plus une console de jeux est vendue, plus les entreprises éditrices cherchent à commercialiser des jeux compatibles) ; cela renforce indirectement l'intérêt pour le produit.

- Dans le cas d'un bien durable pour lequel un client peut avoir recours à un service après-vente, un nombre de clients croissant rassure les clients potentiels sur la pérennité de ce service.
- Les marques les plus populaires sont les plus facilement disponibles en magasin. Autrement dit, plus un produit est vendu, plus il sera référencé, plus il trouvera une place en linéaire. Les clients potentiels y auront davantage accès.
- La part de marché est un signal de qualité, susceptible d'accroître encore les ventes.
- Le phénomène psychologique de l'effet de mode contribue aussi aux externalités de réseaux.

Pour résumer, « *the utility that a given user derives from the good depends upon the number of other users who are in the same "network" as is he or she* » (p.424).

ROHLFS¹³ (2001) propose une approche similaire de ce phénomène comme la hausse de l'utilité d'un produit pour un consommateur liée à l'augmentation du nombre de consommateurs adoptant le nouveau produit. Elles sont de différentes natures :

- Elles concernent tout particulièrement les produits utilisés en réseau (mail, fax, réseaux sociaux...). En soi, l'utilité est croissante pour un utilisateur *lambda* dès lors que le nombre d'utilisateurs augmente.
- Mais pas seulement : les clients potentiels seront d'autant plus attirés par l'innovation et rassurés quant à son utilisation que les informations la concernant seront denses et accessibles ; et ce sera d'autant plus simple de trouver ces informations que l'innovation sera démocratisée.
- Les produits complémentaires et les services associés encouragent également la hausse du nombre d'utilisateurs puisque l'utilité de l'innovation augmente. Généralement, les entrepreneurs souhaitent aller sur les marchés liés à l'innovation lorsque celle-ci a déjà une base installée de clients importante.

On parle d'externalité de réseau directe lorsque l'utilité d'un bien pour un consommateur est directement liée au nombre total de consommateurs de ce bien. Dans le cas des produits complémentaires, l'utilité d'un bien augmente avec le nombre d'utilisateurs d'un autre bien. On parle alors d'externalité de réseau indirecte. EISENMANN *et al.* (2006) se sont d'ailleurs consacrés à l'étude d'une externalité de réseau indirecte en s'intéressant au cas particulier des

¹³ D'après PERES *et al.* (2010)

marchés bifaces : « *with two-sided network effects, the platform's value to any given user largely depends on the number of users on the network's other side* » (p.2).

Selon BOMSEL (2007, p.73), « *les économistes s'accordent sur la distribution de l'utilité selon deux composantes* » : la valeur d'autarcie, pour un usage strictement individuel, et la valeur de synchronisation, qui correspond à un usage social. La valeur de synchronisation s'ajouterait à la valeur d'autarcie et constituerait l'essence des effets réseau. Dans sa réflexion sur les effets réseau, l'auteur soulève notamment deux points intéressants : la place de la puissance publique dans le processus et l'attrait du gratuit pour démarrer le cercle vertueux.

BOMSEL (2007, p.63) insiste sur le fait que « *les effets de réseau sont par définition des effets externes positifs engendrant une dimension sociale : ce que fait chacun influe positivement sur l'utilité des autres* ». Logiquement, l'État a intérêt à maximiser les externalités de réseau. Pour cela, il peut choisir entre la création d'un monopole réglementé (la valeur créée étant alors redistribuée aux utilisateurs sous la forme de tarifs contrôlés) ou l'incitation en direction des entreprises pour qu'elles déploient ces externalités positives. Toutefois, l'auteur est sceptique quant à la capacité de la puissance publique à mener à bien cette mission. Selon lui, « *vu leur dimension positive, [les externalités] vont être systématiquement internalisées par les acteurs privés ayant intérêt à s'en arroger les bénéfices* ». Ceux-ci vont alors devoir trouver des solutions pour enclencher l'effet *feedback*.

Grâce aux effets de réseau, l'accroissement de l'utilité d'un bien ou service s'élève grâce aux nombres d'utilisateurs, et non pas grâce au coût unitaire de production. Par ailleurs, plus les utilisateurs sont nombreux, plus les économies d'échelle permettent à ce coût unitaire de diminuer. Dans ces conditions, BOMSEL (2007, p.29) estime que « *le gratuit apparaît donc comme l'outil indispensable d'initiation et d'appropriation des effets de réseau dans la concurrence entre industries de biens et services complémentaires* ». Prenons l'exemple de la musique : la possibilité technique offerte par les Fournisseurs d'Accès Internet (FAI) de télécharger des singles et des albums gratuitement (bien qu'illégalement) a encouragé les consommateurs à souscrire à des abonnements Internet haut débit. Plus d'utilisateurs ont été conquis, plus l'utilité de ce réseau a augmenté : le confort de navigation est devenu la norme, la taille des pièces jointes échangées a pris de l'importance, le catalogue musical pirate en ligne s'est élargi... Le nombre d'utilisateurs augmentant, les infrastructures se sont rentabilisées plus facilement, diminuant ainsi les coûts unitaires. De ce fait, les FAI ont pu baisser leurs prix de vente, ce qui a permis d'attirer de nouveaux utilisateurs. Les grands gagnants de la gratuité de

la musique ont bien sûr été les FAI, mais également les industries de biens complémentaires tels que les fournisseurs de matériel informatique. À l’opposé, les maisons de disque et les artistes ont subi de plein fouet le piratage. Dans ce cas de figure, on peut dire que les principaux bénéficiaires du gratuit sont les industries innovantes, qui ont amorcé leur cercle vertueux grâce à la spoliation des industries complémentaires (en l’occurrence ici, les industries de contenus).

SHAPIRO & VARIAN (1999) voient quant à eux deux manières d’enclencher un effet feedback dans le cas de la commercialisation d’une nouvelle technologie incompatible avec les équipements sur le marché. L’entreprise innovante peut soit adopter une stratégie évolutive, en rendant compatible son innovation aux technologies existantes, soit adopter une stratégie de rupture. Dans ce dernier cas, l’innovation doit supplanter tous les produits et services qui peuvent s’apparenter à des offres concurrentes¹⁴.

BENHAMOU & GUILLON (2010) suivent un raisonnement similaire puisqu’ils opposent une logique de rente technologique à une logique d’interopérabilité. L’interopérabilité repose sur une coopération entre les acteurs rendant la technologie accessible à tous. Cela permet de limiter les barrières à l’entrée, mais aussi d’élargir les choix des consommateurs. Au contraire, la rente technico-commerciale se caractérise par l’appropriation totale de la technologie par l’entreprise innovante. Pour lancer le cercle vertueux et pour maximiser les bénéfices à tirer de la technologie, on assiste généralement à un phénomène d’intégration verticale. Dans le cas du livre numérique, pris en exemple par les auteurs, cela s’illustre par le couplage entre terminal de lecture et distribution de contenus. Les utilisateurs du terminal de lecture sont alors dissuadés d’acheter des ebooks sur d’autres plateformes en raison de contraintes techniques (format et/ou DRM propriétaires), et ils sont souvent encouragés à en acheter sur la plateforme couplée à leur appareil de lecture grâce à des offres commerciales dédiées (abonnement, carte de fidélité...). La logique de la rente technologique tend à mener à un marché monopolistique, ou du moins à un oligopole à frange si plusieurs entreprises innovantes adoptent la même stratégie. En effet, les verrouillages technologiques et commerciaux créent des barrières à l’entrée.

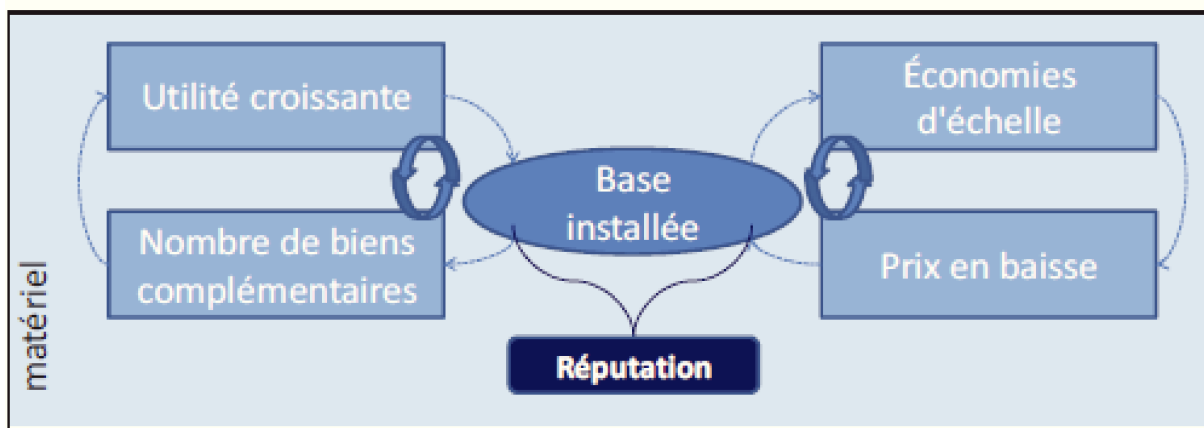
KATZ & SHAPIRO (1985) parlent quant à eux d’étendue du réseau : « *the central feature of the market that determines the scope of the relevant network is whether the products of different firms may be used together* » (p.424). Les auteurs se sont demandé quelles incitations avaient une entreprise à produire des biens et services compatibles, ou non ; autrement dit, quel intérêt

¹⁴ SHAPIRO & VARIAN (1999) se réfèrent à Andy GROOVE : « pour qu’un produit initie une révolution, il faut qu’il soit dix fois meilleur que son plus proche concurrent »

a-t-elle à partager son réseau avec d'autres. Selon eux, les grandes entreprises, ou celles qui ont une forte notoriété, cherchent à obtenir une rente technologique. À *contrario*, les entreprises plus petites voient leur intérêt dans l'interopérabilité.

Les externalités de réseaux, cumulées aux économies d'échelle, se traduisent par un cercle vertueux (Figure 29). D'une part, la hausse du nombre d'utilisateurs engendre des économies d'échelle, et donc la baisse des coûts de production. De ce fait, l'entreprise innovante a une marge de manœuvre supplémentaire et peut baisser ses prix, ce qui aura pour effet d'attirer de nouveaux utilisateurs. D'autre part, le simple fait que le nombre d'utilisateurs augmente peut renforcer l'utilité de l'innovation, et donc attirer de nouveaux utilisateurs. En outre, une hausse du nombre d'utilisateurs rend les marchés liés à l'innovation plus attractifs, ainsi d'autres entreprises vont développer des produits et services complémentaires, qui renforceront l'utilité de l'innovation.

Figure 29 / Cercles auto-renforçants amplifiant l'évolution de la base installée
(CORBEL *et al.*, p. 21, 2011)



Nous avons vu comment les entreprises amorcent la diffusion de leurs innovations, mais pour bien comprendre la difficulté de ce processus, il est nécessaire de discuter des freins à cette diffusion. En effet, une innovation peut ne pas décoller parce que ses premiers consommateurs ne sont pas convaincus, mais aussi et surtout parce que différents freins cantonnent l'innovation dans un cercle d'utilisateurs restreint qui ne lui permet pas de dépasser la masse critique.

Les freins se définissent tout d'abord en termes de coûts de changement. SHAPIRO & VARIAN (1999), qui puisent leurs exemples dans l'économie de l'information, estiment que les « données ne sont jamais parfaitement transférables, des incompatibilités diverses avec les autres composants du système surgissent, et, plus important encore, il faut se former aux

nouvelles modalités de fonctionnement ». Les auteurs identifient ici le coût en temps généré par un changement technologique. À cela, il faut ajouter le coût monétaire, souvent élevé entre l'acquisition de l'innovation mais aussi l'acquisition des produits complémentaires. Pensons par exemple à l'arrivée des lecteurs CD, relativement chers dans les premiers temps, qui s'est accompagnée du rachat des collections de vinyles au format CD.

Mais les freins sont aussi d'autres natures. Les clients potentiels voient dans le changement une source de risques. Ils peuvent choisir de suivre le principe de précaution par crainte d'un risque physique. Ils peuvent aussi avoir peur d'investir dans un produit qui ne répondrait pas à toutes ses promesses (manque de fiabilité...) ou qui ne serait pas le meilleur des choix, la meilleure solution technique. Enfin, ils peuvent craindre un risque social et psychologique : si trop peu de gens adhèrent à l'innovation, elle risque de disparaître prématurément du marché. Les utilisateurs qui se seraient laissés convaincre lors de la mise sur le marché du produit pourraient alors éprouver un sentiment d'erreur.

Notons que les freins peuvent également venir des distributeurs. Ceux-ci n'accordent pas toujours l'espace de linéaire nécessaire à l'exposition de l'innovation. En effet, l'espace coûte cher ; pour imposer un nouveau produit, l'entreprise innovante a donc intérêt à avoir un pouvoir de négociation important. Les freins réglementaires peuvent également interdire (ex : OGM) ou retarder (ex : Red Bull) la diffusion d'un produit innovant.

2. Stratégie et changement

Comprendre les interdépendances entre firmes d'un même marché à l'occasion de la diffusion d'une innovation nous permet d'éclairer les stratégies menées par les différents acteurs. En effet, s'ils sont moteurs de l'innovation, ils devront s'assurer de la coopération de tiers pour conquérir un large marché. S'ils subissent un changement technologique lancé par une autre entreprise du marché, ils devront choisir d'y participer, de l'ignorer ou de la contrer.

2.1. L'incertitude : un facteur déterminant de la stratégie

Les processus de diffusion d'une innovation ont une grande importance pour la gestion des entreprises innovantes, mais aussi pour les entreprises qui leur sont concurrentes. En les surveillant, les organisations peuvent réduire l'incertitude du marché, et décider si elles souhaitent le façonner ou plutôt s'y adapter.

Le degré d'incertitude est un facteur déterminant de la stratégie. PORTER (1996, p.78) impute d'ailleurs à l'incertitude la responsabilité des stratégies d'imitation, qu'elles soient assumées ou non. La plupart des entreprises ne peuvent prendre le risque « d'avoir tort » et de se faire dépasser. Sur un marché émergent, elles vont donc généralement investir dans toutes les nouvelles technologies et proposer tous les nouveaux services. Pourtant, « *the companies that are enduringly successful will be those that begin as early as possible to define and embody in their activities a unique competitive position.* »

D'autre part, dans son ouvrage "L'Avantage Concurrentiel" (1986), PORTER explique que certains entrepreneurs intègrent l'incertitude à leur planification stratégique grâce à la méthode des scénarii : « *en construisant plusieurs scénarii, une firme peut explorer de façon systématique les conséquences de l'incertitude sur ses choix stratégiques* » (p.524). L'auteur s'est surtout attaché à étudier les scénarii sectoriels, c'est-à-dire les potentialités structurelles du secteur. À cet effet, il distingue les incertitudes indépendantes (de la structure sectorielle) des incertitudes dépendantes (de la structure sectorielle). Les incertitudes indépendantes sont donc les « variables de scénario ». Lorsque les différents scénarii plausibles induisent des choix stratégiques différents, alors PORTER dénombre cinq postures envisageables :

- Pari sur le scénario le plus probable : cette posture courante est particulièrement pertinente lorsque les implications stratégiques d'un tel scénario sont peu coûteuses (proche des ressources, compétences, et position concurrentielle initiale) et que les effets néfastes sont faibles en cas de survenance d'un autre scénario.
- Pari sur le « meilleur scénario », c'est-à-dire le scénario offrant un avantage concurrentiel durable à l'entreprise eût égard ses ressources et compétences, et sa position concurrentielle initiale. Le risque de non-réalisation du scénario peut être conséquent, selon le gap à franchir entre la stratégie engagée et son repositionnement nécessaire.
- Protection : l'entreprise ne cherche pas à maximiser ses résultats pour un scénario en particulier, mais à obtenir des résultats corrects pour tous les scénarii probables. Les risques sont réduits, mais en contrepartie, les coûts de préparation à toutes les éventualités sont élevés.
- Flexibilité : l'entreprise retarde « les engagements qui l'enfermeraient dans une stratégie particulière » (p.555) tant qu'aucune certitude ne se dégage de l'environnement. Dès lors, elle adopte la stratégie optimale. Toutefois, cet attentisme a un prix : l'entreprise

ne bénéficie pas des avantages réservés aux précurseurs (préemption sur les réseaux de distribution, notoriété et légitimité...).

- Stratégie d'influence : l'idée est ici d'agir sur les facteurs causaux des incertitudes indépendantes. L'entreprise pèse de son poids (utilisation de ses ressources et compétences) pour augmenter les probabilités de survenance du scénario qui lui est le plus favorable.

COURTNEY *et al.* (1997) affinent cette idée en répertoriant quatre environnements ayant différents degrés d'incertitude :

- Environnement fournissant une vision claire du futur : son analyse permet de prédire le paysage futur de l'industrie. La stratégie consiste donc principalement à choisir son positionnement concurrentiel en s'adaptant au marché. Peu d'entreprises choisissent de façonner ce marché car seules quelques incertitudes résiduelles le permettent et que cette solution est bien plus risquée.
- Environnement donnant vue sur des futurs alternatifs : le but n'est alors plus de créer de l'incertitude, mais d'essayer de la diminuer pour créer un ordre et pouvoir y choisir sa position. Les entreprises n'ont alors guère d'autres choix que de se lancer dans des stratégies de façonnage afin d'augmenter les probabilités qui favoriseraient le scénario industriel qui les avantagerait.
- Environnement donnant vue sur un éventail de futurs possibles : le mieux que puisse faire des façonneurs ici est d'orienter le marché vers une direction générale dont les résultats pourraient leur être favorables.
- Environnement présentant une ambiguïté complète : cette situation est transitoire par nature, elle émerge souvent après un choc majeur, qu'il soit technologique, macroéconomique ou législatif. Aucun acteur ne peut postuler du meilleur positionnement puisque les règles du marché sont à construire ou à reconstruire. L'entreprise qui tirera le mieux profit de cette incertitude est celle qui saura édicter les règles et standards qui régiront la structure industrielle. Les efforts déployés pour aller vers un marché plus stable ne sont évidemment pas gratuits : le façonneur fera en sorte d'orienter les stratégies des autres acteurs pour que sa stratégie propre trouve des fins favorables. Pour y parvenir, le façonneur devra faire montre de crédibilité. Selon les auteurs (1997, p.89) « *situations involve the greatest uncertainty [...] may offer higher returns and lower risks for companies seeking to shape the market [...]* ».

Nous l'aurons compris, face à ces environnements, les entreprises peuvent choisir de façonner ou de s'adapter. Mais COURTNEY *et al.* (1997) ajoutent qu'une troisième posture stratégique est possible : se réserver le droit de jouer. Une entreprise qui cherche à façonner une industrie tente de se créer elle-même des opportunités. Au contraire, une entreprise qui s'adapte considère la structure du marché, son évolution et les opportunités qu'elle offre comme des données. Se réserver le droit de jouer est une forme d'adaptation, généralement utilisée dans les environnements à fort degré d'incertitude. Il s'agit d'investir de manière incrémentale sur un marché non stabilisé, de manière à placer l'entreprise dans une situation privilégiée au moment où celle-ci estimera que le niveau d'incertitude a baissé et qu'il est donc moins risqué de formuler une stratégie.

Chacune de ces postures peut être mise en œuvre selon des tactiques plus ou moins risquées et agressives. Une entreprise peut choisir de faire de « gros paris » en s'engageant lourdement, souvent de manière financière. En résulteront des profits importants dans certains cas, mais de grosses pertes dans l'autre. Le façonnage doit souvent en passer par là pour agir de manière significative sur la structure industrielle. Une autre solution, moins risquée, consiste à placer des « options ». Si les meilleurs scénarii se réalisent, l'entreprise dégagera de gros profits, mais sinon, les pertes seront relativement faibles. Les acteurs qui façonnent le marché et ceux qui se réservent le droit de jouer utilisent souvent les options. Enfin, la tactique la plus sûre est de choisir les « mouvements sans regret ». Quoiqu'il arrive, ces mouvements engendreront du profit, même si celui-ci est logiquement moins spectaculaire. Dans ces cas-là, les entreprises peuvent se lancer dans des politiques de réduction des coûts, de construction de compétences...

D'AVENI (1999) définit également quatre types d'environnement dans lesquels différentes stratégies sont conseillées, selon que l'entreprise concernée soit leader ou challenger. L'environnement est défini en fonction des perturbations subies, et celles-ci sont caractérisées selon deux axes : leur fréquence et leur action sur les compétences existantes (amélioration ou destruction).

- L'environnement à l'équilibre présente de longues périodes de stabilité entrecoupées de rares turbulences où peu (voire aucune) de compétences ont été détruites. L'auteur conseille aux leaders de chercher à accroître les barrières à l'entrée, et aux challengers de favoriser l'arrivée d'une perturbation, qui détruira ces barrières à l'entrée.
- L'environnement à l'équilibre fluctuant présente des perturbations fréquentes mais qui ne remettent pas en cause les compétences nécessaires. Les leaders doivent développer

le périmètre de leurs cœurs de compétences alors que les challengers doivent encourager une perturbation qui rendra obsolètes les compétences-cœur en vigueur.

- L'environnement à l'équilibre ponctué s'observe en particulier dans les industries où les changements technologiques radicaux sont suivis de périodes de convergence d'où un design dominant (voire un standard) émerge... jusqu'au changement radical suivant. Les perturbations sont donc relativement rares, mais elles ont tendance à dévaloriser les compétences existantes. D'AVENI conseille aux leaders d'encourager les standards et de développer leur structure et leur proposition de valeur autour de ceux-ci, et de réagir aux bouleversements lorsqu'ils se présentent. Quant aux challengers, il leur recommande d'agir à l'inverse du leader ; c'est-à-dire qu'ils doivent promouvoir le modèle existant lorsqu'un acteur majeur cherche à transformer l'environnement, et qu'ils doivent provoquer le changement lorsque les leaders s'épanouissent dans la stabilité.
- L'environnement en déséquilibre est qualifié d'hypercompétitif par l'auteur. Les perturbations sont très rapprochées dans le temps et remettent en question l'intérêt des compétences existantes. Le leader doit entretenir le déséquilibre à son avantage, c'est-à-dire en menant sciemment une stratégie de changement continu. Dans ces conditions, le challenger n'a d'autre choix que d'adopter des stratégies encore plus surprenantes et créatives grâce à une structure particulièrement flexible et dynamique.

TUSHMAN & ANDERSON (1986) insistent tout particulièrement sur le rapport entre l'incertitude de l'environnement et les discontinuités technologiques. Ces ruptures contribuent largement à augmenter le degré d'incertitude ambiante, mais aussi les débouchés potentiels d'un marché donné : « *these breakthroughs, or technological discontinuities, significantly increase both environmental uncertainty and munificence* » (p.439). Quelles que soient les approches, les auteurs insistent sur un point : le degré d'incertitude de l'environnement doit être pris en compte lors de l'élaboration de la stratégie.

2.2. Changement et situations concurrentielles

Comme nous venons de le voir, outre le niveau d'incertitude de l'environnement, un second facteur déterminant de la stratégie est la position concurrentielle de l'entreprise : est-elle dominante, challenger, ou marginale ?

TIROLE (1985, p.101) explique dans son manuel *Concurrence Imparfaite* en quoi la recherche d'innovation par la R&D, et la situation de monopole sont liées. Il s'en réfère à SCHUMPETER. D'une part, les monopoles et les « grosses » entreprises sont plus aptes à faire de la R&D en raison de l'effet de taille. Celle-ci est due aux rendements d'échelle croissants et à des structures de production adéquates qui permettent d'exploiter rapidement l'innovation issue de la R&D. Toutefois, des études contredisent ces affirmations : des rendements d'échelle décroissants en R&D existent, et des effets de bureaucratie peuvent réduire la vitesse d'exploitation de l'innovation. Malgré cela, un effet de taille n'est pas remis en cause à notre connaissance : le niveau de risque élevé lié à la R&D est plus facilement absorbé par les entreprises de grande taille, qui ont les moyens de « *ne pas mettre tous leurs œufs dans le même panier* ». D'autre part, le monopole, de par sa nature, met l'entreprise dans une situation où peu de concurrents sont prêts à imiter l'innovation ou à détourner le brevet. De plus, la concurrence réduit le profit de l'industrie, l'entreprise en situation de monopole a donc plus d'incitation à rester un monopole que l'entrant n'en a à devenir un duopoleur. En recherchant des innovations brevetables, l'entreprise essaie d'ailleurs de prolonger son monopole. En effet, le brevet donne une situation de monopole temporaire. C'est un moyen pour donner corps à la propriété intellectuelle relative à une innovation. Un dépôt de brevet bloque la diffusion de l'innovation en interdisant son exploitation librement. Celle-ci ne sera donc pas confrontée à un environnement directement concurrentiel. Enfin, certaines innovations permettent d'augmenter encore les barrières à l'entrée pour les concurrents ou les nouveaux entrants. La situation de monopole est donc là encore davantage préservée. Mais ces situations sont rares en pratique, du moins de façon durable.

Toutefois, TIROLE signale un effet de remplacement : « *le monopole en place gagne déjà un profit de monopole avant l'innovation et est donc moins pressé d'innover qu'un entrant partant de zéro* ». BRANDENBURGER & NALEBUFF (1996) rejoignent TIROLE sur ce point. S'appuyant sur les travaux de LEONARD-BARTON, ils expliquent que « *les compétences fondamentales que possède l'entreprise au cours d'une génération technologique peuvent facilement se transformer en rigidités fondamentales dans la génération suivante* ». Ainsi, les innovations de rupture sont souvent le fait de challengers ou de nouveaux entrants dont les schémas mentaux sont plus souples et qui n'ont surtout rien à perdre. Pour eux, l'innovation est pour ainsi dire une nécessité pour que leur situation concurrentielle évolue.

D'AVENI (2002) a également constaté que les acteurs dominants ont davantage tendance à contrer les révolutions (en termes de nouvelles technologies ou de business model) qu'à les

faire émerger. Les leaders peuvent alors adopter une combinaison de plusieurs stratégies pour freiner, modifier ou attaquer la menace, selon le stade de développement de celle-ci. Si l'entreprise l'identifie précocement, elle peut envisager une stratégie d'endiguement (*containment*) consistant à dresser des obstacles pour limiter l'adhésion des parties prenantes et cantonner le changement à une niche. Cela peut se traduire par des programmes de fidélisation, la hausse des coûts de changement, le lancement de produits de substitution ou simplement des campagnes « d'enfumage » annonçant des innovations prochaines et/ou décrédibilisant la « révolution » émergente. Si cette stratégie ne réussit pas, elle aura au moins le mérite de donner un peu de temps à l'entreprise pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie de façonnage (*shaping*) visant à appréhender la révolution, par des tactiques de partenariats avec des start-up par exemple. Elle débouche souvent sur une démarche d'assimilation (*absorb*) où l'on cherche à intégrer les ressources technologiques et les compétences clés de la « révolution » en marche après les avoir adaptées à la stratégie générale et à la structure. Mais lorsque le bouleversement est trop rapide, les entreprises dominantes n'ont parfois pas d'autres choix que d'adopter des postures plus agressives. L'une de ces stratégies consiste à neutraliser la révolution (*neutralization*) en l'attaquant de front, par exemple en améliorant la qualité des produits et services ou en optant pour des tactiques de *dumping*. Enfin, les leaders peuvent choisir une stratégie d'évitement (*annulment*) en transformant les règles du jeu d'après lesquelles ils se battaient jusque là.

ANDERSON & TUSHMAN considèrent quant à eux que les entreprises en place comme les nouveaux entrants peuvent être à l'origine de technologies disruptives. Selon ces auteurs, le changement technologique suit un modèle cyclique : « *technological discontinuities [...] trigger a period of ferment that is closed by the emergence of a dominant design ; a period of incremental technical change then follows, which is, in turn, broken by the next technological discontinuity* » (1990, p.604). Les ruptures peuvent rendre obsolètes des compétences existantes, ou au contraire, elles peuvent s'appuyer et améliorer des compétences déjà maîtrisées par les acteurs du marché. L'hypothèse des chercheurs est la suivante : les discontinuités destructrices de compétences sont impulsées par les nouveaux entrants, alors que les discontinuités qui améliorent les compétences sont impulsées par les entreprises en place sur le marché¹⁵. Si une première étude (1986) a validé cette hypothèse, une seconde étude

¹⁵ANDERSON & TUSHMAN, 1990, p.617 : « *Dominant designs arising from competence-destroying discontinuities will be initiated by new entrants in the industry, while dominant designs arising from competence-enhancing discontinuities will be initiated by firms whose entrance preceded the discontinuity.* »

(1990) la nuance : « *the dominant designs that follow [competence-destroying innovations] are initiated by a mixture of newcomers and incumbents [...] ; perhaps new entrants are required to initiate the creative destruction that makes an entrenched technical regime obsolete, but established firms contribute to the creation of technical order from the intense ferment triggered by competence-destroying technical change* » (1990, p.625). Si la nature du pionnier n'est pas nettement définie, l'étude de 1986 permet tout de même de conforter le principe de l'avantage du pionnier : « *while dominant technologies cannot be known in advance, [...] firms that recognize and quickly adopt a technological breakthrough grow more rapidly than others* » (1986, p.459).

2.3. Les stratégies pionnières et le changement

Nous avons vu en quoi l'incertitude de l'environnement oriente les stratégies des entreprises, et en quoi leur situation concurrentielle influe sur leur capacité et leur volonté d'innovation. Mais arrêtons-nous un instant sur le concept « d'avantage du pionnier » qui joue lui aussi sur la volonté des entreprises à innover, quelle que soit leur situation concurrentielle. Tout d'abord, il est important de souligner qu'être pionnier n'est pas gage de succès. Les premières études établissant l'existence de l'avantage du pionnier ont observé la réussite des pionniers « survivants », sans tenir compte des pionniers « disparus ». Or, MARKIDES & SOSA (2013) observent que le taux de disparition des pionniers est loin d'être négligeable¹⁶, même si la disparition d'une entreprise n'est pas forcément gage d'échec¹⁷. GOLDER & TELLIS (1993, p.169) prennent en compte tous les pionniers, y compris les entreprises qui n'existent plus sur le marché. Ils aboutissent à un résultat beaucoup plus contrasté : « *early leaders who entered an average of 13 years after the pioneer are more likely than pioneers to lead markets today* ».

Ne pas associer systématiquement les pionniers à un avantage ne signifie toutefois pas qu'un tel avantage n'existe pas : entrer le premier sur un marché peut constituer un atout sous certaines conditions.

LIEBERMAN & MONTGOMERY (1988) expliquent l'avantage du pionnier par des ressources et compétences possédées par l'entreprise et/ou par la chance (cf. Figure 30). Ces organisations

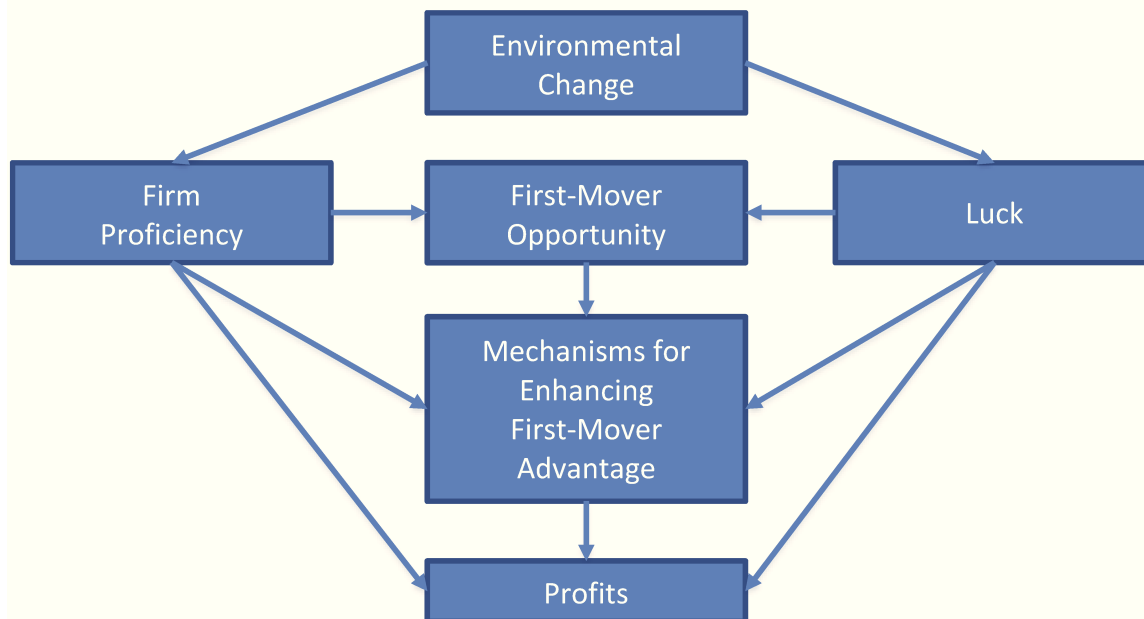
¹⁶ MARKIDES & SOSA (2013, p.327) : "several studies of market entry in the US, Canada and the UK have reported that about 5-10% of new entrants disappear within a year of entry, about 20-30% disappear within two years and some 50% disappear within five years of entry"

¹⁷ LIEBERMAN & MONTGOMERY (2013, p.315) : "Non-survival does not indicate failure. Indeed, selling out is often a sign of success, and exiting at a good price is the main objective of many startups. [...] Non-survival denotes unambiguous failure only in cases of liquidation"

bénéficieraient alors d'opportunités qu'elles pourraient saisir grâce à différents mécanismes. Les auteurs catégorisent ces mécanismes selon trois piliers :

- La domination technologique, qu'elle concerne le produit ou le procédé. Elle découle de la courbe d'apprentissage et/ou des efforts en R&D. Toutefois, les auteurs classent aussi dans cette catégorie des innovations qui ne sont pas purement technologiques (« *R&D and innovation need not be limited to physical hardware; firms also make improvements in managerial systems and may invent new organizational forms* », p.44).
- La détention ou l'accès privilégié à certains actifs. Le pionnier peut négocier des tarifs privilégiés pour des inputs qui deviendront stratégiques, ou acheter des équipements et des infrastructures avant que d'autres ne s'y intéressent. Mais les chercheurs comptent parmi les actifs des territoires, qu'ils relèvent de la géographie ou du positionnement du produit : « *the first-mover can often select the most attractive niches and may be able to take strategic actions that limit the amount of space available for subsequent entrants* » (p.44).
- Le développement des coûts de changement. Ce phénomène peut constituer un frein à l'enclenchement de l'effet feedback (cf. chapitre III, 1.), mais il peut aussi jouer en faveur du pionnier : « *buyers may rationally stick with the first brand they encounter that performs the job satisfactorily* » (p.46).

**Figure 30 / Endogenous generation of first-mover advantages
(LIEBERMAN & MONTGOMERY, 1988, p.42)**



BARTHELEMY (1998, p.2) considère deux types de Ressources & Compétences qui contribuent à la constitution de l'avantage du pionnier : « *Le premier conditionne l'ordre d'entrée en tant que pionnier. Le second conditionne la transformation de l'ordre d'entrée en un avantage concurrentiel véritable, l'avantage pionnier* ». Il insiste ainsi sur le fait qu'autant de soin doit être apporté à pérenniser un tel avantage qu'à le créer. Dans cette optique, l'auteur conseille de faire évoluer l'offre (via l'innovation incrémentale, tant technologique que commerciale), mais aussi de veiller à adapter la capacité de production à la croissance de la demande. FINNEY *et al.* (2008) étudient quant à eux les ressources nécessaires à la pérennisation de l'avantage concurrentiel. Ils concluent que la quatrième et dernière étape du processus consiste à maintenir et protéger ces ressources.

KALYANARAM *et al.* (1992, 1995) se basent sur une revue de la littérature solide et sur leurs propres études pour affirmer que malgré des risques d'échec supérieurs, le retour sur investissement des entreprises pionnières est supérieur à celui des suiveurs. En effet, les entreprises arrivées sur le marché par la suite souffrent d'un désavantage de part de marché sur le long terme. Pour parvenir à dépasser les performances du pionnier, les suiveurs devront se différencier ou proposer les mêmes caractéristiques à un moindre coût. Leurs dépenses en marketing devront également être très conséquentes. Rentrer le premier sur le marché évite donc ces difficultés et ces investissements supplémentaires. L'avantage du pionnier viendrait de l'aversion pour le risque des consommateurs, l'effet de réputation, la possibilité pour le

premier entrant d'imposer un standard... Notons que dans l'article de 1995, les auteurs s'appuient sur trois études (URBAN *et al.*, 1986 ; ROBINSON, 1992 ; GOLDBER & TELLIS, 1993) pour établir une relation négative entre le périmètre du marché (et le nombre des concurrents présents) et la part de marché du pionnier : lorsqu'une entreprise est la première à entrer sur un marché dont les frontières sont floues et larges, alors sa part de marché risque d'être moindre que si elle avait visé un marché plus étroit.

Les stratégies pionnières semblent donc judicieuses. Cependant, LIEBERMAN & MONTGOMERY (1998, p.1112) n'ignorent pas les difficultés rencontrées par les pionniers : « *pioneers often miss the best opportunities, which are obscured by technological and market uncertainties* ». Ils ajoutent que la structure du marché conditionne également la réussite des stratégies des pionniers : « *The potential to achieve early mover advantage depends upon characteristics of both the market and the firm* » (2013, p.321). Les auteurs (1988) nous rappellent également que les suiveurs ont d'autres avantages à faire valoir. Les « *free-riders* » aboutissent à des résultats similaires à moindres frais, notamment en recrutant des salariés précédemment formés par les pionniers. Surtout, les suiveurs prennent moins de risques puisque l'action des pionniers a permis de lever une bonne part des incertitudes du marché. Les auteurs remarquent qu'il est particulièrement pertinent de suivre les pionniers quand l'entreprise n'a pas les moyens d'imposer des standards ou d'orienter le marché en sa faveur via sa propre action (« *early entry is more attractive when the firm can influence the way that uncertainty is resolved* », p.47). Enfin, les pionniers peuvent être sujets à l'inertie. Ils peuvent ne pas voir les changements technologiques et commerciaux, et donc ne pas chercher à faire évoluer leur offre et leurs processus.

2.4. Stratégie et innovation

Ces précisions apportées, nous allons désormais pouvoir étudier les différentes stratégies d'innovation que les entreprises peuvent choisir d'adopter.

SCHUMPETER (1942, p.78) distingue l'invention de l'innovation. L'innovation est la mise en œuvre de tous les moyens nécessaires pour introduire sur le marché une invention qui constitue une opportunité de changement. Autrement dit, l'innovation est une application industrielle et commerciale d'une invention. Notons que l'innovation au sein d'une entreprise peut avoir un impact négatif pour cette même entreprise, en raison d'un phénomène de cannibalisation. En effet, un produit innovant peut prendre des parts de marché jusque là détenues par un autre

produit proposé par l'organisation. Toutefois, cette perte est justifiée si elle est compensée par les bénéfices générés par le nouveau produit. À ce sujet, Steve JOBS (propos rapportés par ISAACSON, 2011) s'est fixé une règle d'or : « *ne pas avoir peur de la cannibalisation interne, sinon quelqu'un d'autre [diffusera l'innovation avant nous]* ». En outre, cette crainte de substitution peut se transformer en espoir crédible de complémentarité. BRANDENBURGER & NALEBUFF (1996) prennent d'ailleurs l'exemple des VHS dont le prix était initialement élevé par crainte que ce nouveau produit cannibalise les projections des films en salle. Les prix diminuent ensuite car une synergie positive s'est révélée : le succès en salle stimulait les ventes et locations de VHS. Au sujet de la numérisation des contenus, BOMSEL (2004) considère que la cannibalisation n'a lieu que lorsque les différents formats n'apportent pas suffisamment d'utilités différentes.

Selon SCHUMPETER (1942), les révolutions industrielles, qui « *remodèlent périodiquement la structure existante de l'industrie* » peuvent venir de « nouvelles méthodes de production », de « nouveaux biens », de « nouvelles sources d'approvisionnement », de « nouveaux marchés » pour les ventes, et de « nouvelles routes commerciales » pour les achats que l'on pourrait qualifier de réorganisation du réseau de valeur. Ces sources d'innovations qui chamboulent l'industrie constituent des axes de recherche et développement pour les entreprises qui souhaitent adopter des stratégies d'innovation. Mais les entreprises qui optent pour les stratégies d'innovation ne révolutionnent que rarement leur industrie. La plupart du temps, il s'agit d'innovations incrémentales. Et même lorsqu'il s'agit d'innovations de rupture, celles-ci ne remettent pas toujours en cause les industries dans lesquelles elles se déploient. Dans les rares cas où l'industrie évolue significativement du fait d'une innovation, alors on la qualifie d'innovation stratégique. Mais avant d'étudier le cas de l'innovation stratégique, voyons tout d'abord ce que l'on entend par innovation incrémentale et innovation radicale.

Selon BONNET & YIP (2009) une stratégie incrémentale permet de changer tout au plus la position produit/marché de l'entreprise sans modifier son business model. Les auteurs illustrent leur propos par un exemple : si l'objectif est d'augmenter la part de marché et que l'entreprise adopte une stratégie d'innovation incrémentale, alors elle peut envisager d'accroître ses dépenses en communication ou bien de lancer de nouveaux produits. La stratégie d'innovation radicale, également appelée stratégie transformationnelle, implique au contraire un changement du modèle d'affaires. Les objectifs recherchés sont généralement plus ambitieux (doubler sa part de marché, entrer sur une nouvelle activité pour profiter de la convergence des marchés...) mais les leviers d'action pour y parvenir sont plus nombreux et impactant (cibler un nouveau

segment de clientèle, changer la nature fondamentale de la proposition de valeur...). YIP (2004, p.18) synthétise cet apport ainsi : « *In essence, companies use radical (or transformational) strategies to change their business models and routine strategies to change their market positions* ».

Les stratégies d'innovation incrémentales peuvent par exemple être utilisées en combinaison avec des stratégies d'obsolescence calculée. En faisant évoluer ses produits, une entreprise évite d'arriver à la saturation de son marché puisque les consommateurs sont tentés de remplacer leur modèle le plus ancien par celui qui vient d'être introduit sur le marché. De même, la valeur du produit le plus ancien baissera, le marché de l'occasion constituera donc une menace moins importante. Ainsi, BRANDENBURGER & NALEBUFF (1996, p.262) expliquent que pour « *éviter la perte de valeur ajoutée qu'occasionne la mise en concurrence de deux générations de produits* », il faut « *couper, dans la mesure du possible, les liens existants entre le jeu d'hier et celui d'aujourd'hui* ». Les produits informatiques, qui évoluent très rapidement, bénéficient de cette obsolescence calculée : grâce à une stratégie d'innovation incrémentale, les performances du produit se trouvent améliorées, ou une nouvelle caractéristique vient enrichir sa valeur. De même, les nouvelles éditions des livres dans le secteur de l'édition, et surtout dans celui des manuels scolaires, suivent des stratégies d'innovation incrémentale qui conduisent à l'obsolescence calculée des anciennes éditions.

BONNET & YIP (2009) considèrent que les stratégies incrémentales, moins risquées, sont plus souvent utilisées. Selon eux, les entreprises ne souscrivent à des stratégies d'innovation radicale surtout lorsqu'elles n'en ont plus vraiment le choix, quand elles constatent que leur modèle d'affaires est obsolète. Toutefois, il y a des exceptions. Des entreprises choisissent parfois délibérément de changer de business model. RENARD & SOPARNOT (2012) nous expliquent que « *les entreprises stratégiquement innovantes ne recourent pas à la planification stratégique structurée, ponctuelle, normative, réductionniste, basée sur le contrôle et reposant sur des paramètres économiques clairement établis* ». Dans ces cas de figure, « *le processus de formation de la stratégie de rupture se caractérise davantage comme un processus flexible, ouvert qui permettra d'explorer toutes les options possibles en transcendant les intentions stratégiques premières de l'entreprise* ».

Selon YIP (2004, p.21), « *companies use real strategy only when they seek to change their business model* ». Autrement dit, seules les stratégies d'innovation de rupture mériteraient leur appellation de stratégie. Ce point de vue est extrême, mais on doit reconnaître que les stratégies

radicales sont généralement plus marquantes dans la stratégie globale d'une entreprise, ne serait-ce que de par leur rareté. Les innovations de rupture sont effectivement très rares car elles impliquent de briser les routines organisationnelles et les paradigmes stratégiques en changeant l'angle de vision, d'accepter que certains investissements perdent toute valeur (*sunk costs*), et d'adapter la structure organisationnelle et l'ensemble du business model.

Il n'y a pas consensus autour de la définition d'innovation stratégique. Toutefois, on l'assimile généralement à une innovation radicale impliquant un bouleversement des règles du jeu dans une industrie. Une innovation stratégique repose donc sur un nouveau modèle d'affaires qui modifie les facteurs clés de succès sur un marché ou les frontières de celui-ci. Elle permet de dégager un surplus de valeur répartie entre l'entreprise, ses partenaires et ses clients. En raison de ce surplus de valeur, les business models antérieurs sont dépassés. Tout le secteur est donc perturbé.

Les entreprises qui cherchent à s'imposer ou à maintenir leur position dominante par l'innovation stratégique doivent suivre les conseils de RENARD & SOPARNOT (2012) : en aucun cas elles ne doivent restreindre leurs réflexions stratégiques à des hypothèses prédéfinies. KIM & MAUBORGNE (2004) ont proposé une méthode favorisant l'innovation stratégique : la *Blue Ocean Strategy*. Selon cette approche comme dans n'importe quelle réflexion portant sur l'innovation stratégique, il est important de souligner que le changement technologique n'est ni un prérequis ni une conséquence inexorable. Beaucoup d'innovations stratégiques n'impliquent pas ou peu d'innovation technologique (ex : Dell).

Comme nous venons de le voir, les stratégies d'innovation sont en fait très liées au concept d'évolution du modèle d'affaires. L'approche de BONNET & YIP les rend d'ailleurs indissociables. Nous allons donc dès à présent étudier les changements que peuvent subir les business models.

3. Business model et changement

Nous venons de voir que le changement de business model est associé à une stratégie d'innovation radicale, voire à une innovation stratégique. D'ailleurs, AMMAR (2008) affirme qu'un changement de modèle d'affaires peut-être plus disruptif qu'un changement de stratégie. Pourtant, si l'on se penche sur la littérature relative au modèle d'affaires, on constate que la situation est moins manichéenne. Rappelons que nous avons vu précédemment que le business model facilitait l'innovation et améliorerait les bénéfices permis par cette innovation (*cf.* Chapitre

I, 3.3.3.). Mais le business model peut aussi être l'objet et/ou le support de l'innovation : « *the business model can be a vehicle for innovation as well as a subject of innovation* » (ZOTT *et al.*, 2011, p.16). Nous allons dédier cette section à la convergence entre BM et changement. Tout d'abord, nous verrons les raisons pour lesquelles les entrepreneurs doivent faire évoluer leur modèle d'affaires, puis les degrés d'évolution du BM. Enfin, nous opposerons deux approches de l'évolution du BM : les changements sporadiques et le changement continu.

3.1. Les raisons d'évolution du BM

SANTOS *et al.* (2009) se sont intéressés aux évolutions de business model, appelées "business model innovation" (BMI) : « *Business model innovation (BMI) is a reconfiguration of activities in the existing business model of a firm that is new to the product/service market in which the firm competes* » (p.14). Ils considèrent que seules les entreprises déjà en place (*vs* les startups) connaissent cet enjeu. Se lancer dans un tel processus comporte des risques de destruction de compétences : « *the adoption of a new business model will most likely render irrelevant some of competencies extant in their organization* » (p.22). Pour DEMIL & LECOCQ (2015, p.8), une évolution de modèle d'affaires n'a rien d'anodin : « *that changing its business model is a very complex task, as it will eventually involve modifying many BM constituents (products, resources, organization, partnerships, competencies, etc.)* ». Sans parler directement de destruction de compétences, ces auteurs insistent sur l'irréversibilité d'un changement de business model. Si dans un premier temps le nouveau business model peut être abandonné sans mettre en péril le BM mis en place, par la suite, les composantes du nouveau BM perdent de leur autonomie en raison des connexions créées.

JOHNSON *et al.* (2008) conseillent eux aussi aux entreprises de ne pas chercher à réinventer leur modèle d'affaires si elles ne sont pas sûres (autant qu'elles puissent l'être) que le « jeu en vaut la chandelle ». Toutefois, les auteurs ne veulent pas dissuader les entrepreneurs de se lancer dans de tels changements. À leurs yeux, la création d'un nouveau modèle d'affaires n'est pas réservée aux entreprises en difficulté (qui n'ont donc plus « rien » à perdre). En effet, « *a new model often reinforces and complements the core business* » (p.8). Les auteurs ont d'ailleurs identifié cinq circonstances stratégiques qui appellent un changement de BM (p.7-8) :

- Lorsqu'une innovation disruptive permet de diminuer les prix ou de simplifier l'achat et l'utilisation d'un produit ou service : l'entreprise peut ainsi s'adresser à un segment de marché qui n'était jusqu'alors pas intégré au marché.

- Lorsqu'une entreprise a l'opportunité de capitaliser sur une nouvelle technologie en l'emballant dans un nouveau BM, ou lorsqu'elle a l'opportunité de tirer parti d'une technologie éprouvée sur un nouveau marché.
- Lorsque l'entreprise détecte l'opportunité de répondre à une mission qui n'intéressait pas ses concurrents jusqu'alors.
- Lorsque l'entreprise doit répondre à une disruption sur son marché.
- Lorsqu'elle doit répondre à un changement des règles du jeu définissant la concurrence sur son marché.

CHESBROUGH & ROSENBLOOM (2002) décrivent une sixième circonstance qui engendre un changement de modèle d'affaires : un BM est parfois mis au point pour vendre une nouvelle technologie qui ne peut trouver sa place dans le BM existant. Dans leur article de 2002, ils expliquent que Xerox (originellement baptisée Haloid) a rencontré un problème majeur en réfléchissant au lancement de son modèle 914, très innovant. À cette époque (années 50), le prix moyen des équipements de copie de documents était de 300\$. 90% des entreprises imprimaient moins de 100 copies par jour. Le modèle 914 était bien supérieur qualitativement, et il était plus rapide. Toutefois, son coût de production était estimé à 2000\$. Même le cabinet de conseil ADL se déclara incapable de rentabiliser cette technologie. Mais en refondant complètement le modèle d'affaires classique, Xerox parvint à transformer ce produit coûteux en un produit largement profitable, fer de lance de l'entreprise : « *Instead of selling the equipment, Haloid offered customers a lease. A customer needed only to pay \$95 per month to lease the machine, promising to pay 4¢ per copy beyond the first 2000 copies each month* » (p.538). Non seulement ce mode de tarification permit l'adoption du modèle 914 par les entreprises, mais ses qualités et surtout sa rapidité ont changé les habitudes des utilisateurs. Xerox a ainsi engrangé des revenus en provenance des abonnements, mais aussi des copies supplémentaires (les 2000 copies du forfait de base étant désormais très souvent dépassées).

MARTINS *et al.* (2015) pointent du doigt deux perspectives portant sur l'innovation de BM. La perspective de positionnement rationnel (« *rational positioning view* ») considère que le modèle d'affaires évolue au gré des conditions environnementales, qu'il s'adapte à l'émergence de nouvelles conditions. La perspective évolutionnaire (« *evolutionary view* ») insiste davantage sur le rôle prépondérant des routines ; un nouveau business model serait le résultat d'une expérience suivie par un processus d'essais-erreurs. On recherche des modifications incrémentales, mais là encore pour répondre à des menaces ou des opportunités

environnementales. Les auteurs prennent le contre-pied de ce qu'ils considèrent être une tendance lourde. Ils insistent sur le fait qu'une innovation de business model peut être déconnectée de tout changement environnemental : « [...] *business model innovation by explaining how business model innovation can occur in the absence of exogenous change* » (p.100). Ils encouragent d'ailleurs les entreprises à générer de nouveau BM d'elles-mêmes, sans subir de pressions extérieures. Pour être proactifs dans l'élaboration d'innovation de modèle d'affaires, les auteurs proposent deux processus cognitifs : l'un est basé sur le raisonnement par analogie et l'autre sur la combinaison conceptuelle (la comparaison entre deux schémas en se focalisant sur les différences). Ces chercheurs nous ramènent aux vertus stratégiques du business model qui seraient bien un levier de l'innovation et de l'obtention d'un avantage concurrentiel.

3.2. Gestion des délais et de l'incertitude à la mise en place d'un BM

Nous aurons bien compris qu'entre la prise de décision du changement de BM et son application, de nombreux mois, voire années, peuvent s'écouler. Il est important de signaler qu'entre la mise en place du nouveau business model et l'obtention de la valeur escomptée par ce changement, il peut également s'écouler une longue période. DAUCHY (2013, p.9) considère d'ailleurs qu'il est pertinent d'ajouter le modèle de croissance du business au processus d'élaboration du BM. DEMIL & LECOCQ (2010) insistent ainsi sur ce point : « *poor BM performance may be only transitory and independent of the suitability of the BM design that is eventually envisaged* ». Le cas se présente souvent pour les entreprises nouvellement créées, tout particulièrement les start-up. Amazon illustre parfaitement cette situation : c'est seulement après sept années de résultats déficitaires que la société est devenue rentable.

Ces délais ajoutent une difficulté à la prise de décision de changement de business model : il ne s'agit pas d'adopter un tel bouleversement pour faire marche arrière l'année suivante si les résultats ne suivent pas les espoirs placés dans le changement. Choisir un business model est un « acte de foi » puisqu'il faut se donner les moyens de le réaliser sans avoir de signaux rapides de réussite. MOINGEON & LEHMANN-ORTEGA (2010) ont étudié le cas de la société Axytrans, portée par Philippe Régnier, l'un de ses actionnaires principaux, par ailleurs PDG de Valtis, une société de transport de fonds. Axytrans a mis au point et a diffusé une innovation consistant à supprimer la convoitise : un caisson sécurisé détruisant les billets qu'il contient dès lors que son vol est détecté. Toutefois, la période de mise au point de la technologie, tout comme celle ayant été nécessaire avant l'atteinte de la rentabilité espérée, a été particulièrement longue. En

effet, dans ce cas, une période où les deux BM ont coexisté s'est avérée nécessaire. Or, « *cette période de « tuilage » ou de « pas japonais », comme l'appelle Philippe Régnier, doit rester courte, car elle a des conséquences non négligeables sur la rentabilité de l'entreprise* ». Les auteurs voient ainsi dans l'obstination de Philippe Régnier, l'un des porteurs du projet, l'une des clés de succès majeures.

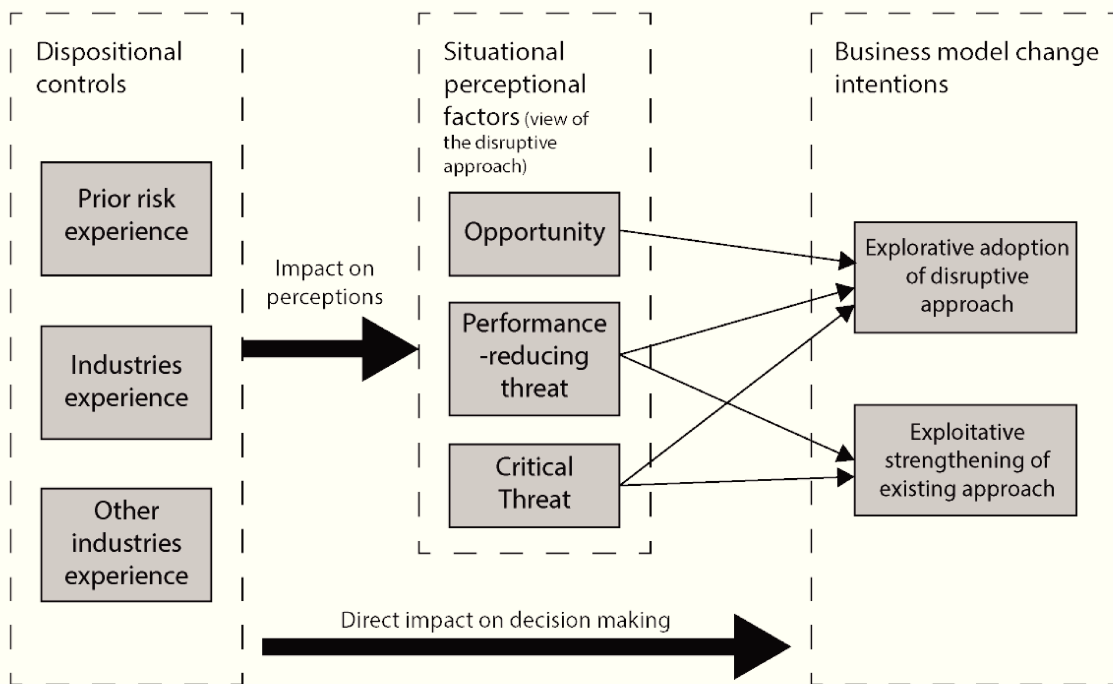
Toutefois, si l'entrepreneur a un bon sens du timing, le délai peut être réduit. En effet, le travers dans lequel peuvent tomber les jeunes entreprises est de créer leur business model autour d'une nouvelle technologie, sans attendre que le marché et l'ensemble de l'environnement soient prêts à accueillir cette innovation technique. De longues années peuvent s'écouler avant que la cible potentielle ne soit disposée à adopter la proposition de valeur. D'ailleurs, AKRICH *et al.* (1988) reprennent FREEMAN (1974) qui considère l'innovation comme un « *coupling process* » où le challenge consiste à assembler les possibilités techniques aux opportunités du marché alors que la technologie tout comme le marché évoluent constamment. Les auteurs considèrent ainsi que le succès de la diffusion d'une innovation dépend de « *l'adaptation mutuelle d'un produit bien défini et d'un public bien identifié* ». Si les innovateurs choisissent le « modèle de la diffusion », alors ils considèrent que la technique est un élément inébranlable de leur modèle d'affaires ; ce seront donc aux utilisateurs finaux et aux intermédiaires de s'adapter. Si au contraire les innovateurs choisissent le « modèle de l'intéressement », alors ils acceptent de moduler tous les éléments de leur offre et de leur organisation afin de les rendre attractives aux yeux d'un maximum d'acteurs, transformés ainsi en alliés. Au sujet de ce modèle, les auteurs déclarent « *adopter une innovation c'est l'adapter* » (p.15). C'est la raison pour laquelle une innovation ne serait pas le résultat d'un processus linéaire, mais plutôt d'un « modèle tourbillonnaire » formé par de multiples négociations sociotechniques. Une grande entreprise comme Apple semble souscrire au modèle de la diffusion. Certains saluent le sens du timing de Steve Jobs qui lance des « *produits qui ne sont jamais révolutionnaires, mais [qui] arrivent toujours au bon moment*¹⁸ ». On peut aussi considérer qu'une entreprise de cette taille a le pouvoir d'influencer considérablement son environnement. AKRICH *et al.* (1988) affirment ainsi que « *l'intransigeance technique ne paye que si l'on a les moyens de maîtriser le contexte socio-économique* » (p.19). Les résultats de KATZ & SHAPIRO (1985) tendent à confirmer ce point, le contexte sociotechnique passant pour eux principalement par la notoriété et le réseau : « *we find that firms with good reputation or large existing networks will tend to be against compatibility*

¹⁸ D'après SIEGEL M., professeur à Stanford, cité dans La Révolution Numérique, Capital Hors-Série, Novembre-Décembre 2010

[...] ; *in contrast, firms with small networks or weak reputations will tend to favor product compatibility [...] »* (p.425).

Outre le délai de réponse du marché à la mise en place d'un nouveau business model, les entreprises doivent gérer diverses sources d'incertitude. OSIYEVSKYY & DEWALD (2015) ont étudié les changements de modèle d'affaires qui succèdent à une innovation disruptive. Ils posent l'hypothèse selon laquelle la perception des menaces et des opportunités est moteur du changement de BM. Les auteurs distinguent deux types de menaces : les menaces qui risquent de nuire à la performance de l'entreprise (« *performance-reducing threat* ») et les menaces critiques (« *critical threat* »), qui risquent de causer la perte de l'activité. D'après eux, la perception des menaces et opportunités par le décideur serait conditionnée entre autres par ses expériences passées du risque, son expérience au sein de l'industrie focale (qui pourrait générer une certaine rigidité cognitive) et son expérience sans d'autres industries (qui pourrait générer au contraire une flexibilité cognitive). OSIYEVSKYY & DEWALD cherchent à découvrir quelles perceptions débouchent sur des modifications de business model exploratives (l'entreprise cherche à exploiter les nouvelles opportunités) et lesquelles débouchent sur des modifications de nature plus « exploitative » (*exploitative* dans le texte ; l'entreprise cherche à exploiter davantage ses connaissances avérées). L'étude menée tend à conclure que les expositions aux risques passées et réussies conduisent à des changements de BM aussi bien exploratoires qu'« exploitatifs » (« *of all the dispositional factors, the most influential is the manager's prior experience of making successful changes in risky situations* », p.71). En revanche, la perception des menaces critiques et l'expérience des décideurs au sein de l'industrie sont négativement corrélées aux intentions « exploitatives ». Les changements de BM de nature exploratoires sont quant à eux particulièrement stimulés lorsque les décideurs perçoivent des opportunités ou des menaces de réduction des performances de l'entreprise.

Figure 31 / Determinants of response to disruption: the hypothesized theoretical framework (OSIYEVSKYY & DEWALD, 2015, p.65)



La manière dont les acteurs perçoivent les incertitudes environnementales conditionnerait donc leurs intentions vis-à-vis du changement de business model. Une fois ces changements envisagés, il reste à les mettre en œuvre. Là encore, les praticiens sont confrontés à l'incertitude. SCHNECKENBERG *et al.* (2015) ont mis à jour cinq stratégies accessibles aux praticiens pour surmonter les incertitudes inhérentes aux *business model innovations*. Lors de la phase d'élaboration de la nouvelle proposition de valeur, les dirigeants peuvent recourir aux stratégies de « *customer centricity* » et de « *value co-creation* ». La focalisation sur la clientèle consiste à diminuer les incertitudes concernant leurs besoins cachés, leurs comportements d'utilisation et leurs processus d'achat. La co-crédation de valeur conduit l'entreprise à rechercher l'engagement d'une partie de la clientèle pour que celle s'y collabore à l'élaboration de la proposition de valeur. La phase d'organisation des activités créatrices de valeur permet la mise en œuvre de deux autres stratégies : la stratégie de « *capability evolution* » et celle de « *ecosystem growth* ». La première stratégie consiste à se restructurer en interne (en termes de management, d'évolution des équipements, des connaissances et capacités) alors que la seconde consiste à développer des partenariats pour créer une valeur collective, partager des infrastructures technologiques... Cette solution complète l'évolution des capacités internes. Enfin, les auteurs proposent une stratégie qu'ils nomment « *adaptive pricing* ». Cette dernière stratégie permet de capturer la valeur. Notons que cette approche séquencée en trois phases

contredit quelque peu l'approche tourbillonnaire d'AKRICH *et al.* (1988). Toutefois, l'identification des leviers manoeuvrables demeure un apport intéressant. En outre, SCHNECKENBERG *et al.* (2015) affirment que les mécanismes associés aux différentes stratégies sont interdépendants : « *results reveal that mechanisms for coping with uncertainty are interdependent and imply interaction and adaptation at individual and collective firm levels* » (p.6).

Outre la gestion de l'incertitude inhérente à la mise en œuvre d'un nouveau business model, des chercheurs se sont demandé quelles conditions facilitaient ou nuisaient à cette mise en œuvre. KIM & MIN (2015) se sont concentrés sur l'implémentation d'un nouveau business model dans une entreprise existante. En l'occurrence, ils ont étudié l'ajout d'un BM de commerce en ligne à un BM existant de commerce en magasins. Ces travaux se basent sur l'analyse quantitative de 56 enseignes en place. Ils se sont tout particulièrement intéressés à l'impact des actifs existants, complémentaires ou au contraire en conflit avec le nouveau BM à déployer : « *our overarching premise is that while incumbent complementary (conflicting) assets create performance-enhancing (detracting) potential, it is the managerial choices that create the necessary opportunity to benefit from (vaccinate against) them* » (p35). Ils ont voulu évaluer d'une part l'importance du timing (quand ajouter le nouveau BM ?) et d'autre part l'importance de la configuration organisationnelle choisie (faire du nouveau BM un business unit autonome, ou non ?). Les chercheurs concluent de leurs travaux qu'un nouveau BM est moins performant quand une entreprise l'implémente après ses concurrents. Surtout, ils conseillent de mettre en œuvre le nouveau BM via un business unit autonome lorsque les actifs nécessaires à son émergence sont en conflit avec l'ancien business model. La réussite de la mise en place d'un nouveau modèle délicat dépend donc du timing, de la gestion de l'incertitude, mais aussi de l'existant.

3.3. Les degrés de changement du BM

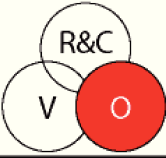
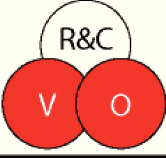
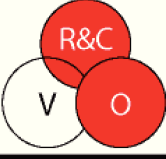

Nous allons maintenant qualifier de manière plus précise ce que peut être un changement en matière de BM. Il s'avère que ce changement couvre différentes réalités, en fonction de son intensité. AMIT & ZOTT (2010) nous expliquent qu'une fois en place, un modèle d'affaires est difficile à transformer en raison des forces d'inertie et des résistances aux changements. Mais tous les auteurs ne parlent pas de « changement intégral » quand ils parlent de changement de business model. BRINK & HOLMEN (2009) ont par exemple choisi de considérer comme radicaux les changements qui impactaient plus d'une dimension du modèle d'affaires. Les

autres changements étant alors qualifiés d'incrémentaux. LINDER & CANTRELL¹⁹ (2001) ont quant à eux catégorisé les changements de BM en fonction des composantes modifiées et de l'intensité du changement induite. Selon eux, le changement est faible lorsque seule l'organisation évolue. On parle alors de « *renewal model* ». Le changement est important lorsque la proposition de valeur change (nouvelles activités ou nouveaux marchés) : il s'agit de l'« *extension model* ». Enfin, le « *journey model* » est une logique de changement impactant l'ensemble des composantes du modèle.

La thèse de MOYON (2011) permet également de qualifier les évolutions du BM en fonction de la nature et de la quantité des composantes qu'elles impactent. Ses résultats indiquent que seule une partie des composantes du modèle d'affaires est généralement impactée par le changement. Il ne s'agirait donc pas d'un bouleversement radical, mais parcellaire. De plus, son étude des majors de l'industrie phonographique met en évidence quatre logiques de changement du BM au degré d'innovation divers (cf. Figure 32). MOYON part du cadre RCOV. Son acceptation du BM se compose donc de l'organisation, de la proposition de valeur, et des ressources et compétences. La logique « d'optimisation du BM » engendre des modifications uniquement au niveau organisationnel. On cherche alors à augmenter le volume d'affaires et/ou à diminuer les coûts. La logique « *de création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités* » consiste à redéployer la structure organisationnelle pour modifier la proposition de valeur. La logique « *de redéfinition du périmètre à l'intérieur du système d'activités* » suppose de mener une réflexion sur les activités à externaliser ou à internaliser. L'organisation et les ressources et compétences s'en trouvent ainsi changées. La logique « de nouveau BM » est la plus radicale : toutes les composantes du modèle d'affaires évoluent.

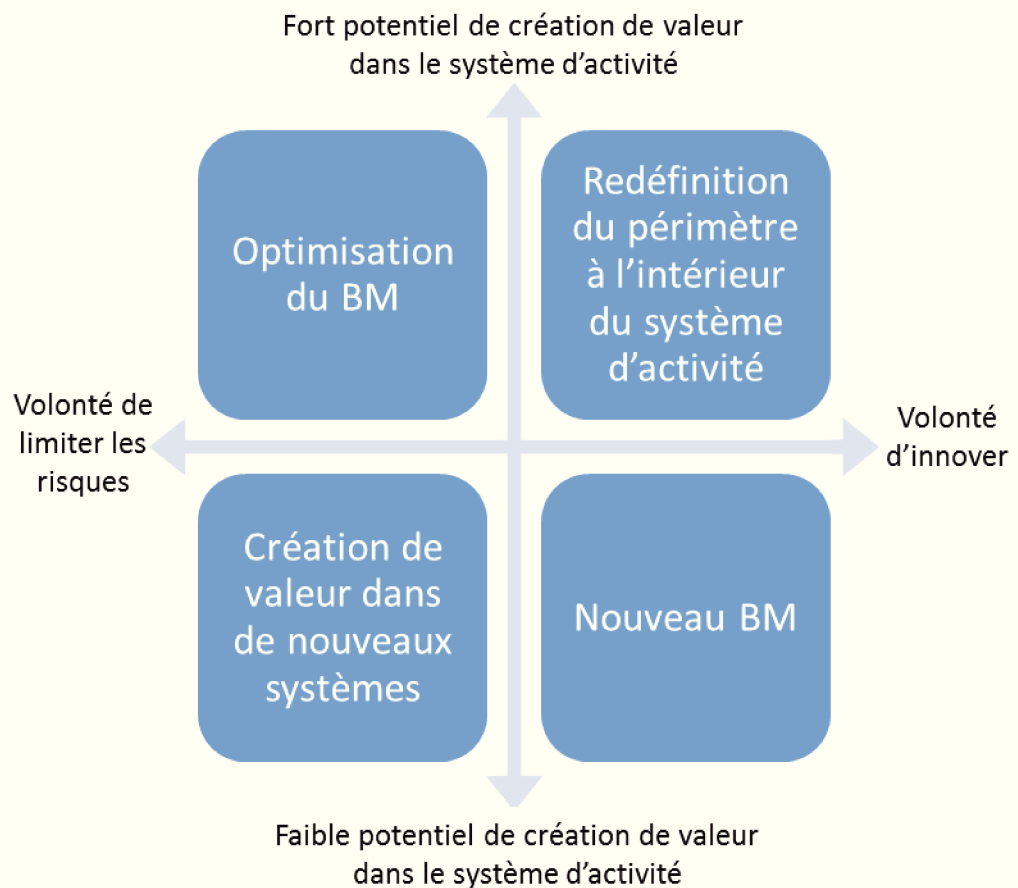
¹⁹ D'après GARREAU, LASZCZUK *et al.* (2013)

Figure 32 / Les quatre logiques de changement de BM (MOYON, 2011, p.7)

Logique de changement	Synthèse
Optimisation du BM	
Création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités	
Redéfinition du périmètre à l'intérieur du système d'activité	
Nouveau BM	

L'un des résultats de la recherche de MOYON (2011) tend à démontrer que les entreprises préfèrent opter pour les logiques les moins innovantes, à commencer par « l'optimisation du BM » et la « redéfinition du périmètre d'activité », lorsque le potentiel de création de valeur de ces changements est suffisant. C'est seulement lorsque le potentiel de création de valeur n'est plus suffisant selon ces logiques que les majors de l'industrie phonographique ont commencé à adopter les logiques de « création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités » ou de « nouveaux BM ». Il s'agit alors d'aller chercher des opportunités à l'extérieur de leur système d'activités traditionnel. La Figure 33 schématise les conditions selon lesquelles les différentes logiques sont choisies (potentiel de création de valeur) et le degré d'innovation (et donc de risque) attendu.

Figure 33 / La sélection d'une logique de changement de BM (MOYON, 2011, p.15)

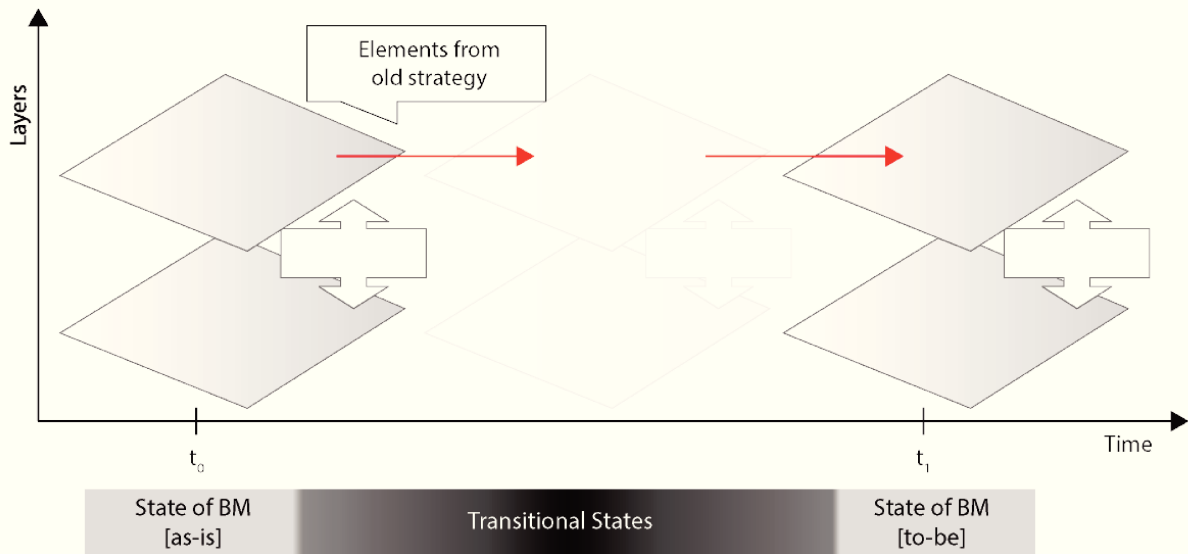


3.4. Rythme d'évolution du BM

Les travaux de LINDER & CANTRELL (2001) et de MOYON (2011), tendent tous à montrer que les changements de business model peuvent être parcellaires. Mais ils défendent également l'approche selon laquelle les mutations des BM sont exceptionnelles, ou du moins sporadiques. JOHNSON *et al.* (2008) les rejoignent sur ce point puisqu'ils considèrent qu'après avoir détecté une opportunité de marché et avoir projeté un BM adéquat pour la saisir, il faut comparer ce modèle au modèle existant afin de mesurer les moyens à mettre en œuvre pour passer de l'un à l'autre. AMIT & ZOTT (2010) voient les choses de manière similaire.

SAMAVI *et al.* (2009, p.188) quant à eux utilisent le concept d'état pour dépendre le modèle avant et après une transition de business model (Figure 34) : « *transitional state is composed of several interim states and concludes to a new state for a business which we call it to-be state in SBMO* ».

Figure 34 / Business Model dynamics (SAMAVI *et al.*, 2009, p.179)



Notons toutefois que les travaux de SAMAVI *et al.* (2009) semblent présenter le business model sous forme d'état en partie pour des raisons pédagogiques et pratiques. Ils évoquent les états dynamiques comme des passages fréquents nécessaires pour répondre à chaque changement impactant le système. Nous nous rapprochons donc dans l'esprit d'une évolution continue du modèle d'affaires. Cette évolution continue est largement défendue par DEMIL & LECOCQ (2010). Selon eux, « *while much of the literature focuses on radical, discontinuous or episodic change, we believe that incremental and continuous BM changes are much more common* » (p.241).

Les auteurs voient les évolutions du modèle d'affaires comme un processus d'ajustement à l'intérieur et entre ses composantes. Ces ajustements sont des changements volontaires ou émergents. Les auteurs insistent en effet sur l'existence de changements qui ne sont pas le fruit de choix managériaux intentionnels, mais qui résultent des interdépendances induites par le BM (« *dynamics within or between core components of the business model* », p.236), ou du contexte dans lequel évolue le BM (« *more emergent and surprising, more dependent on environment or happenstance* », p.235). D'ailleurs, ils précisent que les évolutions de l'environnement sont endogènes au cadre RCOV via leurs impacts sur chacune des composantes :

« *BM evolution has to be thought of as sequences that encompass intertwined determined and emergent changes affecting core components or their elements. These sequences mean the BM is permanently in a state of transitory disequilibrium, some part of which can be 'fixed' by managerial decisions, some not so easily restored in the short term* » (p.240).

La difficulté pour un entrepreneur est de maintenir tous les éléments de son modèle d'affaires dans une « relative » cohérence. Nous parlons de « relative » cohérence, car selon les auteurs et l'approche Penrosienne de laquelle ils s'inspirent, le déséquilibre est l'état normal du BM : « *firms may have a position of advantage but that the advantage will be eroded over time [...] ; therefore, rather than trying to sustain an advantage the function of the firm should be on the creation of new advantages* » (LOCKETT, 2005, p.87). Le but du jeu est alors de minimiser ce déséquilibre au maximum. Pour y parvenir, il faut être capable d'anticiper les répercussions qu'auront les évolutions de chaque composante sur l'ensemble du système, et de réagir en conséquence (« *the sustainability of an organization depends on its ability to anticipate and react to the consequences of evolution in any given component* », DEMIL & LECOCQ, 2010, p.230). En outre, l'entrepreneur doit exploiter le déséquilibre permanent du système afin d'améliorer encore et toujours son modèle d'affaires. Selon DEMIL & LECOCQ, les ressources sont toujours en excès de capacité. Des pistes d'amélioration de la performance résideraient donc dans une meilleure exploitation de ces ressources et/ou dans l'élaboration de nouvelles propositions de valeur. Ainsi, les auteurs nomment « *dynamic consistency* » la capacité de l'organisation à construire et maintenir sa performance tout en faisant évoluer son modèle d'affaires.

GARREAU *et al.* (2013) sont également dans une optique d'évolution continue du BM. Ils ont cherché à comprendre les raisons pour lesquelles les composantes du BM changeaient, et comment. Pour cela, ils se sont appuyés sur l'approche des 4C. Initiée par MILLER & LE BRETON-MILLER (2010), cette approche s'est basée sur l'étude des déterminants du succès sur le long terme des grandes entreprises familiales qui a conclu à la présence de quatre caractéristiques à la réussite : la continuité, la communauté, la connexion et le commandement. On apprend ainsi que « *le succès des grandes entreprises familiales provient d'une combinaison astucieuse, voire d'arbitrages partiels entre les 4C* » (p.6). L'étude de GARREAU *et al.* nous permet de comparer les cadres conceptuels induits par le BM et le modèle 4C. Cette comparaison semble pertinente car les deux approches se situent entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel. Les auteurs dégagent des résultats intéressants, notamment concernant la composante « continuité » qui permet d'intégrer une dimension temporelle au business model. La continuité « *recoupe principalement deux composantes du BM, à savoir le développement d'activités clés, qui sont au fondement de l'entreprise et qui évoluent au cours du temps et les ressources clés* » (p.18). D'après leur étude, il s'agit d'encourager l'amélioration

continue (capitaliser sur les expériences passées, encourager de longs apprentissages...) afin de tracer la trajectoire de l'entreprise.

CASADESUS-MASANELL & RICART (2010, p.198) prônent aussi l'évolution continue du modèle d'affaires. Pour eux, un business model doit être conçu comme un ensemble de relations de causes à effets entre les variables et leurs conséquences : « *a useful way to represent business models is by means of a causal loop diagram, where choices and consequences are linked by arrows based on causality theories* ».

Ce chapitre nous a permis de comprendre en quoi le changement technologique impacte les stratégies et les modèles d'affaires, et inversement. La diffusion de l'innovation, via le phénomène d'externalité de réseau (KATZ & SHAPIRO, 1985...), s'appuie bien souvent sur une base de clientèle et sur des acteurs tiers. Pour enclencher un cercle vertueux de diffusion, l'innovateur modifie donc à la fois ses stratégies et BM, mais influe aussi ceux d'autres entreprises.

La stratégie d'une entreprise face au changement technologique est à double tranchant : soit elle est actrice de l'innovation, soit elle la subit. Elle peut aussi contribuer à son émergence pour ne pas la subir de plein fouet. Quelle que soit la posture adoptée, l'entreprise doit appréhender l'incertitude environnementale (méthode des scénarii de PORTER (1986), apports de COURTNEY *et al.*, 1997 ; D'AVENI, 1999...) pour construire et faire évoluer sa stratégie. Les acteurs qui choisissent de précéder le changement technologique sont motivés par l'avantage du pionnier (LIEBERMAN & MONTGOMERY, 1988, 1998, 2013...). Notons que l'envie d'innover dépendrait de la position de l'entreprise sur le marché (TIROLE, 1985 ; D'AVENI, 2002...). Toutefois, l'hypothèse supposant que ce sont en majorité les nouveaux entrants qui sont à l'origine des discontinuités technologiques destructrices de compétences est contestée (étude de 1990 d'ANDERSON & TUSHMAN). En effet, l'innovation d'un leader peut cannibaliser sa propre offre, mais elle peut aussi lui permettre de conserver sa position ou même de créer une certaine complémentarité (BRANDENBURGER & NALEBUFF, 1996).

La majorité de la littérature portant sur le modèle d'affaires et le changement (notamment technologique) parle de *business model Innovation* (BMI). On parle de BMI lorsque le changement est majeur. D'ailleurs on y recourt généralement pour répondre à une disruption sur le marché (CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002 ; JOHNSON *et al.*, 2008...). La plupart des

auteurs s'accordent sur le fait qu'une telle évolution est risquée (SANTOS *et al.*, 2009 ; DEMIL & LECOCQ, 2015) en raison des destructions de compétences potentielles et de l'irréversibilité du processus. Un changement de BM, même de moindre ampleur, confronte l'entreprise à des difficultés non négligeables. La gestion de l'incertitude, tant dans sa perception (OSIYEVSKYY & DEWALD, 2015) que dans la mise en œuvre des modifications (SCHNECKENBERG, 2015), est là aussi un enjeu. En outre, la superposition et/ou la succession des BM engendrent des périodes complexes à gérer (MOINGEON & LEHMANN-ORTEGA, 2010). D'ailleurs, des ajustements s'avèrent bien souvent nécessaires (AKRICH *et al.*, 1988).

On distingue deux types de littérature liés aux changements technologiques, selon qu'elle traite des interactions entre changements et stratégie ou entre changements et business model. Toutefois, il existe des ponts entre les recherches portant sur les changements de stratégie et celles portant sur les changements du business model. BONNET & YIP (2009) distinguent les stratégies d'innovation incrémentale des stratégies d'innovation de rupture en postulant que ces dernières (contrairement aux premières) impliquent un changement de BM. La distinction entre évolution stratégique et évolution du modèle d'affaires s'avère donc floue. Le degré de changement du business model (LINDER & CANTRELL, 2001 ; MOYON, 2011...) et son rythme d'évolution (SAMAVI *et al.*, 2009 ; AMIT & ZOTT, 2010 ; DEMIL & LECOCQ, 2010...) peuvent être des clés pour tenter de résoudre cette ambiguïté.

Si la stratégie semble être la voie d'accès privilégiée du changement, que l'entreprise le subisse ou qu'elle en soit le moteur, le business model dans son ensemble permet d'opérationnaliser le changement. Il peut également être porteur du changement. DEMIL *et al.* (2014, p.47) considèrent que les innovations issues du BM peuvent concerner « *les offres mises sur le marché, mais également les choix d'organisation interne, les partenaires auxquels l'organisation fait appel, les ressources qui sont utilisées, les clients visés ou les modes de rémunération* ». Afin d'identifier les interactions entre changement, stratégie et BM, nous allons adapter ce raisonnement à notre cadre conceptuel (*cf* Chapitre IV).

Chapitre IV. Cadre conceptuel

Afin de poser notre cadre conceptuel, nous devons commencer par définir les concepts de stratégie et de business model qui seront utilisés dans la suite de notre thèse. En effet, nous avons mis en évidence leur nature ambiguë. Or, nous ne saurions aller plus loin sans préciser notre acceptation de ces termes. Ensuite, nous choisirons les représentations du modèle d'affaires qui seraient les mieux appropriées à nos définitions des concepts et à nos questions de recherche.

1. Stratégie

AMMAR (2008, p.24) souligne un point intéressant : selon lui, des chercheurs font couramment une confusion lorsqu'ils tentent de comparer stratégie et modèle d'affaires : « *they are obviously comparing strategy as a field or as a paradigm [...] with the BM as a new managerial concept which become imperative in the field.* » Pour éviter de comparer « des choux et des carottes », l'auteur suggère donc de mettre en parallèle le BM avec d'autres concepts managériaux appartenant au champ de la stratégie plutôt qu'avec la stratégie en tant que telle, qui relève davantage de la discipline que du concept. Cette approche nous semble particulièrement pertinente. Elle permet de conserver toute la complexité et la profondeur de la discipline « stratégie ».

Toutefois, nous pensons qu'il est possible de choisir une définition à la stratégie, à condition de garder à l'esprit qu'il ne s'agit que d'une vision conceptuelle, ne recouvrant pas l'ensemble du champ de la stratégie. Cette définition du concept de stratégie nous semble indispensable afin de clarifier la réflexion théorique à suivre. En effet, pour analyser les liens entre stratégies et modèles d'affaires, encore faut-il savoir ce que l'on entend par stratégie. Sans cela, l'analyse des entretiens deviendrait quelque peu aléatoire, et les résultats seraient au mieux très complexes, au pire trop confus pour être exploitables.

Il nous revient donc d'élire laquelle des deux grandes options de choix sera adoptée dans la suite de notre raisonnement : les activités ou les ressources. Nous avons décidé de partir sur une vision porterienne de la stratégie : nous nous intéresserons au positionnement stratégique, ou concurrentiel, et donc au choix portant sur les produits et les activités.

En choisissant de parler de positionnement, notre ambition est d'homogénéiser le point de vue depuis lequel nous travaillerons. Comme nous l'avons expliqué, le modèle d'affaires a été grandement popularisé par les praticiens. Les définitions de ce concept, même si des travaux théoriques les ont nourries, sont donc naturellement imprégnées des besoins des praticiens. Nous souhaitons donc mettre le concept de stratégie sur le même plan : nous voulons choisir la définition la plus populaire auprès des dirigeants. En raison de la simplicité apparente de l'école du positionnement, des différents outils d'analyse de PORTER et de la diffusion de ses concepts dans les travaux académiques comme dans les manuels de vulgarisation et dans l'enseignement, nous avons l'intuition que le positionnement est l'approche la plus communément admise auprès des praticiens. Nous n'avons malheureusement pas trouvé de travaux académiques confirmant (ni infirmant bien sûr) cette proposition. Toutefois, une étude internationale de Bain & Company²⁰ est reconduite chaque année. Elle a pour but d'évaluer les tendances d'utilisation et de satisfaction des outils de management. En 2013, cette enquête portait sur un échantillon de 13 000 dirigeants. Parmi les dix outils les plus mobilisés par les dirigeants français, la plupart ne portent pas sur la stratégie (programme de gestion du changement, CRM, « big data », segmentation de la clientèle, reconfiguration des processus). Deux outils portent sur le contrôle du suivi de la stratégie (le tableau de bord général, en seconde position) ou sur une décision stratégique (l'externalisation, en sixième position). Les trois outils qui portent spécifiquement sur la prise de décision stratégique sont les suivants : l'analyse comparative (en quatrième position), les compétences clés (en cinquième position) et la méthode des scénarii et d'anticipation des risques (en neuvième position). L'analyse comparative et la méthode des scénarii font clairement écho à une vision porterienne de la stratégie. L'utilisation des compétences clés montre que cette approche plus récente de la stratégie commence à prendre corps auprès des praticiens, mais elle semble pour l'instant encore un peu en retrait. En outre, les journalistes des Échos qui reprennent cette étude rappellent que la planification stratégique était auparavant davantage utilisée et qu'elle reste malgré tout un outil porteur de satisfaction pour les praticiens (« *les taux de satisfaction les plus élevés relevés par l'étude touchent des techniques de management moins fréquemment utilisées par les patrons français : [...] la planification stratégique* »). Fabien DELON (du cabinet Bain & Company) considère que la crise n'est pas étrangère à cette évolution de 2013, les entreprises cherchant plus à survivre qu'à « *préparer l'avenir* ».

²⁰ Les résultats de cette étude sont présentés par Les Échos (27/09/13)

De plus, nous considérons que stratégie et modèle d'affaires sont deux concepts distincts. Le rapport à l'environnement compte parmi les caractéristiques distinctives : *"l'approche ME s'appuie moins sur l'analyse de l'environnement (contrairement à l'approche traditionnelle de la stratégie) que sur des variables internes (par exemple ressources et compétences, offres et activités dans le modèle RCOA) sur lequel le dirigeant peut directement agir"* (DEMIL & LECOCQ, 2008, p.119). En choisissant d'abonder dans le sens de cette approche traditionnelle de la stratégie, nous enrichissons le concept de business model : la stratégie devient le point d'entrée des interactions entre le BM en tant que système, les systèmes qui gravitent dans son environnement et le macro-système qu'est l'environnement.

Toutefois, si notre définition a pour point de départ l'école du positionnement, elle ne s'y conformera pas totalement. Nous ne souhaitons pas nous limiter à l'adéquation stratégique : il serait dommage de négliger les visions plus récentes de la stratégie représentées par l'approche du mouvement. À nos yeux, l'idée du positionnement n'est pas en contradiction : cela revient simplement à changer de position plus souvent, en nous appuyant notamment sur les ressources. Nous bénéficierons également des apports de l'approche RBV. En effet, le business model fait des ressources & compétences un élément essentiel. Si notre définition de la stratégie se conformait à l'approche RBV, les concepts de BM et de stratégie auraient tendance à se confondre, ou du moins la distinction serait des plus ambiguës. Mais le concept de modèle d'affaires nous permet d'intégrer les enseignements de l'approche par les ressources en nous évitant cette difficulté, et en offrant une raison de plus à l'existence de cette nouvelle notion.

Aux vues des points que nous avons dégagés comme essentiels, nous retiendrons donc les éléments suivants pour composer notre définition de la stratégie : la position, la concurrence, et l'objectif. Nous entendons donc par stratégie la volonté d'atteindre et de pérenniser le positionnement concurrentiel souhaité.

2. Lien stratégie / business model

Lorsque nous avons échantillonné dix articles académiques mettant en évidence les composantes du business model, nous avons pu observer que 29 de ces composantes relevaient du mode de fonctionnement de l'entreprise, tandis que 21 de ces composantes relevaient de la rencontre de cette entreprise avec le marché. Cette dernière catégorie d'éléments s'apparente aux questions « quoi ? » (produit, activité, proposition de valeur), « à qui ? » (clients, marché)

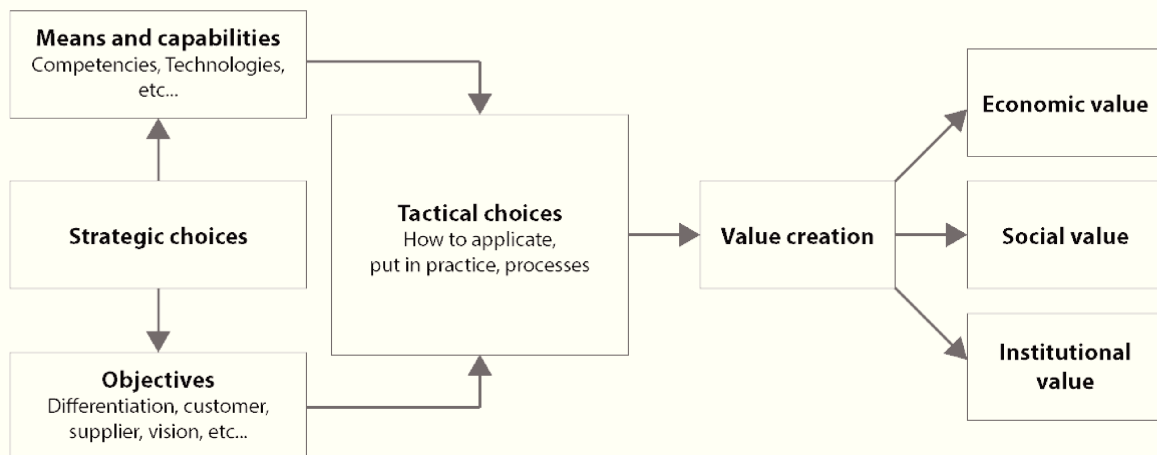
et « vers où ? » (notamment vis-à-vis de la concurrence). Cela tend à démontrer que BM et stratégie sont liés, mais comment ?

Dans un chapitre antérieur, nous avons vu qu'une part non négligeable des chercheurs considère que la stratégie a l'ascendant sur le BM, qui ne serait en fait qu'une partie du concept de stratégie (un de ses instruments ou sa résultante). Le modèle d'affaires peut ainsi être vu comme un instrument de communication et de représentation de la stratégie (JOUISON, 2005, 2008 ; OLOFSSON & FARR, 2006 ; DESMARTEAU & SAIVES, 2008 ; RENARD & SOPARNOT, 2012). DAUCHY (2013, p.7) qualifie lui aussi le BM « d'outil cognitif » et ajoute que c'est également le « résultat de la stratégie ». Sur ce dernier point, il rejoint CASADESUS-MASANELL & RICART (2010) pour qui la stratégie consiste essentiellement à choisir un BM. Plus généralement, le business model peut aussi être vu comme un instrument d'élaboration et/ou de mise en œuvre de la stratégie (SEDDON & LEWIS, 2003 ; SHAFER *et al.*, 2005 ; AMMAR, 2006).

Toutefois, nous avons aussi constaté que le modèle d'affaires est souvent perçu comme un concept méso (DEMIL *et al.*, 2004 ; OSTERWALDER & PIGNEUR, 2002). Ainsi, beaucoup de chercheurs incluent dans le business model des éléments en rapport avec l'extérieur (OSTERWALDER *et al.*, 2002 ; RAYPORT & JAWORSKI, 2002 ; HEDMAN & KALLING, 2003 ; DESMARTEAU & SAIVES, 2008 ; BONNET & YIP, 2009) et d'autres font clairement de la stratégie une composante du modèle d'affaires (HAMEL, 2000 ; HOQUE, 2002 ; CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002). Ces auteurs mettent ainsi en avant que des points de convergence existent entre deux concepts distincts.

Enfin, quelques chercheurs placent le modèle d'affaires dans un spectre plus large qui comprendrait entre autres la stratégie. AYED (2011) considère lui aussi que le BM englobe la stratégie, mais également les choix tactiques et donc la strate plus opérationnelle de l'entreprise (*cf.* Figure 35). SAMAVI *et al.* (2009) et BENGHOZI *et al.* (2011-2012) sont dans une perspective similaire, de même que MORRIS *et al.* (2005) qui considèrent que le modèle d'affaires regroupe les concepts de stratégie et d'efficacité opérationnelle. Notons tout de même que selon AYED, c'est la stratégie qui détermine l'opérationnalisation, alors que pour SAMAVI *et al.* et MORRIS *et al.*, il s'agit davantage d'aller-retour entre les différents éléments du BM.

Figure 35 / Business Model Process (AYED L., 2011, p.2)



Notre problématique nous invite à étudier l’articulation entre les concepts de stratégie et de modèle d’affaires. Nous nous positionnons donc dans une optique où le BM est davantage considéré comme un artefact que comme un simple outil cognitif. Et à notre sens, l’aspect systémique du modèle d’affaires est là où réside tout l’intérêt du concept. L’étude d’un système est d’autant plus intéressante que celui-ci est complet (tout en restant ouvert bien sûr, le système ne pouvant intégrer tous les éléments l’impactant). Nous choisissons donc de considérer que le modèle d’affaires repose sur tous les éléments susceptibles d’intervenir dans l’orientation et le fonctionnement de l’entreprise, y compris la stratégie. En outre, l’objet de notre travail est notamment de déterminer la relation de cause à effet : contrairement à AYED, nous ne nous prononçons pour l’instant pas sur la capacité de la stratégie à influencer le BM, ou l’inverse. Enfin, même si nous choisissons d’étudier la relation entre le tout (le BM) et la partie (la stratégie), nous estimons que nos résultats peuvent avoir un intérêt dans une hypothèse différente. Effectivement, ce type d’hypothèse ne peut reposer que sur une réflexion purement théorique. Notre étude étant également empirique, nos observations pourront être réutilisées selon d’autres interprétations des construits.

3. Business Model

Avant toute chose, commençons par clarifier notre approche : nous nous focalisons sur le business model en tant que concept. Nous nous appuyons ici sur DUMEZ (2011) pour qui un concept doit expliquer un phénomène, c’est-à-dire une réalité (concrète ou abstraite). Nous ne nions en aucun cas l’intérêt instrumental du business model, mais ce n’est pas notre objet d’étude. Nous postulons que l’outil « modèle d’affaires » est d’autant plus utile qu’il découle

d'un concept (BUTON & RAKOTONDRAVOAVY, 2013). Nous nous concentrons donc sur le business model en tant qu'artefact, une réalité construite par l'homme, plus ou moins consciemment, à partir de plusieurs artefacts, plusieurs composantes. Nous souscrivons ainsi aux préconisations de DEMIL & LECOCQ (2015, p.23) : « *from a methodological point of view, a consequence is that business model change can be analyzed in terms of the presence (or absence) of a collection of artifacts. In fact, the business model concept is very difficult to operationalize, and identifying the artifacts involved and their web of inter-relations seems a promising approach* ».

D'après notre analyse de la revue de littérature, nous adoptons une définition qui nous semble conforme à la majorité des points de vue : le concept de business model est le système permettant de générer et capter de la valeur. Notre étude des composantes du modèle d'affaires identifiées dans les différents articles académiques, ajoutée à l'étude du paradigme de la valeur ainsi qu'à la définition que nous avons attribuée au concept de stratégie nous amène à affiner notre définition du business model. En effet, si l'on considère que le modèle d'affaires permet de générer et de capter de la valeur, alors on peut en déduire qu'il agit sur deux fronts :

- D'une part, il génère de la valeur pour le client et pour l'entreprise (partie de la valeur captée).
- D'autre part, il permet le fonctionnement opérationnel de l'entreprise afin de générer cette valeur pour le client.

Alors que le premier front est générateur de chiffre d'affaires, le second est générateur de coûts. C'est la différence entre le chiffre d'affaires et les coûts qui offre le bénéfice, c'est-à-dire la valeur captée par l'entreprise. Cette valeur est parfois appelée « équation de profit ».

DEMIL & LECOCQ (2010) soulignent que l'on peut mener une étude comme la nôtre selon deux approches : soit nous définissons les principales composantes du BM au préalable, soit nous les identifions au fur et à mesure de la découverte des cas. En ce qui concerne notre recherche, nous pensons qu'il est plus pertinent d'utiliser une grille d'analyse qui guide l'analyse de nos résultats et nous permet de ne pas multiplier à l'infini les dénominations relatives aux particularités des différents éléments de chaque modèle d'affaires. Toutefois, dans le cas où nous aurions identifié un élément qu'aucune composante prédéfinie ne recouvrirait, nous nous serions autorisée à compléter cette grille d'analyse.

Grâce à l'étude des onze articles académiques que nous avons échantillonnés, mais également à l'ensemble des apports de notre bibliographie, nous avons déterminé notre grille d'analyse, recensant les différentes composantes du business model :

- Génération de valeur pour le client
 - Stratégie
 - Proposition de valeur
 - Clients
 - Tarification
- Fonctionnement opérationnel de l'entreprise
 - Chaîne de valeur interne
 - Ressources et compétences
 - Processus internes
 - Réseau de valeur

Nous avons déjà largement analysé le concept de stratégie et livré notre acceptation de ce terme. Notons que cette composante a un statut particulier : c'est la seule à être abstraite, les autres étant très concrètes. Trois autres éléments permettent à l'entreprise de générer de la valeur pour le client et pour l'entreprise. Nous allons donc prendre le temps d'en dire plus sur la proposition de valeur, les clients et la tarification. Le fonctionnement opérationnel de l'entreprise est quant à lui divisé en deux composantes : la chaîne de valeur interne et le réseau de valeur. Notons que la chaîne de valeur interne mérite à notre sens d'être subdivisée en deux sous-composantes : les ressources et compétences, et les processus internes. Nous détaillerons également ces éléments.

3.1. La proposition de valeur

On trouve dans les articles académiques de nombreuses définitions de la proposition de valeur. Même si MOINGEON & LEHMANN-ORTEGA (2010) ont une acceptation large du terme (puisque'ils considèrent que le segment de marché ciblé est inclus dans la proposition de valeur par exemple), on peut tout de même observer qu'une représentation convergente se dessine. La définition proposée par JOHNSON *et al.* (2008) nous semble particulièrement synthétique : « *create value for customers—that is, a way to help customers get an important job done* ». Par « *job* », les auteurs entendent qu'un problème significatif existe dans une situation donnée, et que celui-ci doit être solutionné. On parle souvent de « besoin ».

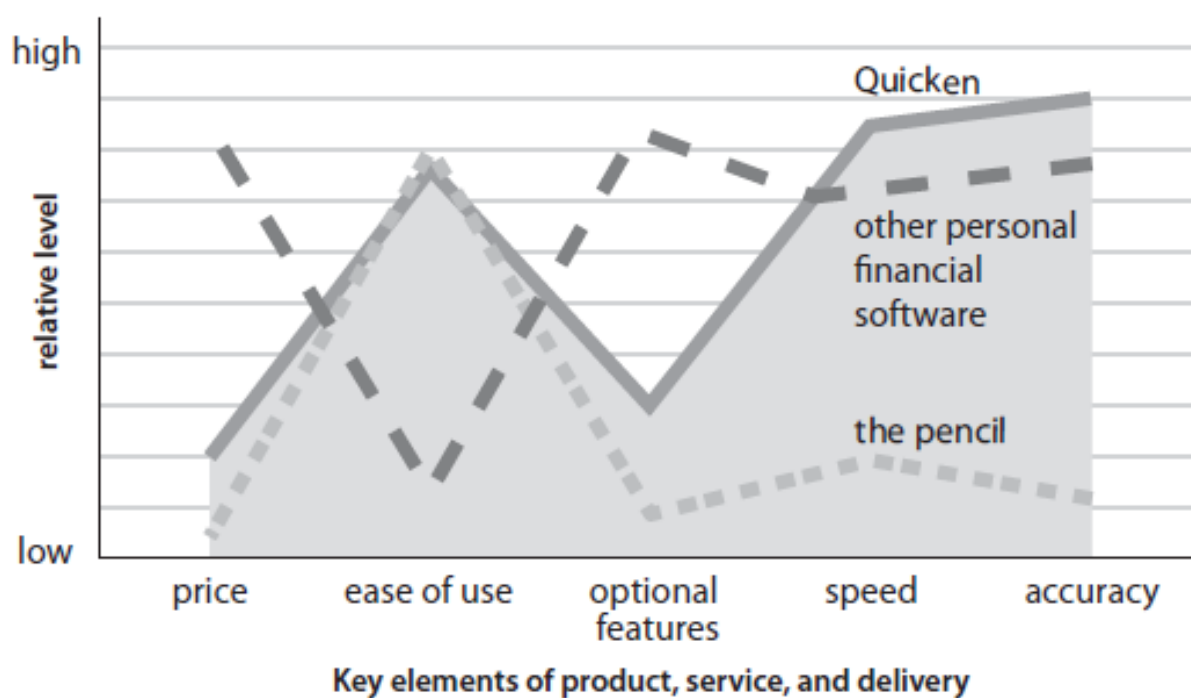
MORRIS et *al.* (2005) détaillent les différentes manières de créer cette/ces proposition(s) de valeur. Selon eux, l'entreprise doit prendre des décisions concernant plusieurs sets de choix :

- Proposer des services ? des produits ? les deux ?
- Proposer une offre standardisée ? légèrement personnalisée ? sur-mesure ?
- Proposer une gamme large ? moyennement large ? très resserrée ?
- Proposer une gamme profonde ? moyennement profonde ? très peu profonde ?
- Proposer un accès au produit ? le produit en tant que tel ? le produit associé à un autre ?
- Proposer une distribution directe ? indirecte (simple, ou multi-canal) ?

SHAPIRO & VARIAN (1999) s'interrogent également sur les manières de générer une « bonne » proposition de valeur. Pour cela, il faut selon eux identifier les caractéristiques du produit ou du service qui sont valorisées par le segment de marché ciblé. Ils discernent notamment les caractéristiques suivantes : le délai, la facilité d'utilisation ou la sophistication de l'offre, la facilité d'accès à l'information, la flexibilité d'utilisation, la performance, les fonctions, l'exhaustivité, le degré de harcèlement par la publicité, le service après-vente...

KIM & MAUBORGNE (1999, 2000, 2004) proposent ce qu'ils nomment « *a buyer utility map* » (2000, p.131). Le but est d'aider les managers à identifier la valeur proposée aux clients à travers les produits ou services produits. Cet outil consiste à attribuer pour les six étapes de l'expérience client (l'achat ; l'obtention ; l'utilisation, l'achat, l'obtention de produits ou services complémentaires ; l'entretien ; le rejet) et un niveau d'utilité relatif à six utilités prédéfinies (la productivité du client ; la simplicité ; la commodité ; le risque ; le ludique et l'image ; l'environnement convivial). Les auteurs ont aussi proposé l'utilisation de la courbe de valeur (*cf.* Figure 36), qui ne se réduit pas à une liste d'utilités préétablie, mais qui reprend les éléments clés du secteur et évalue leur performance pour la proposition de valeur de l'entreprise, et pour celle de ses concurrents. Ces auteurs ont par ailleurs conçu la stratégie « Océan Bleu », qui vise à inciter à la création de nouvelles propositions de valeur en sortant des standards d'un secteur.

Figure 36 / Quicken's curve (KIM & MAUBORGNE, 1999)



La complémentarité des propositions de valeur au sein d'une entreprise est également une variable importante. BENGHOZI (2001) nous explique que deux grands axes existent. D'une part, l'organisation peut choisir le groupage, ou le bundling. On cherche alors à couvrir des besoins disparates en proposant une large gamme. S'il est souvent difficile d'évaluer la contribution de chaque produit et service, et donc de fixer les prix de manière pertinente, ce choix permet de fidéliser les clients, de réduire les coûts de transaction et de faire des économies d'échelle. D'autre part, l'option de spécialisation consiste à proposer des bouquets de services ou produits différents à chaque segment de clientèle. On s'appuie alors sur une analyse fine du marché qui engendre la création de communautés virtuelles et une meilleure réponse aux attentes de la clientèle. Quoi qu'il en soit, AMIT & ZOTT (2001) s'appuient sur l'approche par les ressources (complémentarité entre les actifs stratégiques) et la théorie des réseaux (complémentarité entre les participants du réseau) pour expliquer que l'association de biens aboutit à davantage de valeur que la coexistence de ces biens séparément. Les auteurs soulignent aussi l'existence de deux types de complémentarités : la complémentarité verticale (proposer différents produits ou services recouvrant l'expérience client d'un unique besoin) et la complémentarité horizontale (couvrir plusieurs besoins grâce à un seul produit, mais plus couramment grâce à un seul service comme le *one-stop shopping*). Ils ajoutent que la complémentarité des canaux de distribution est un autre élément à prendre en compte. L'exemple de la complémentarité *on line / off line*

est particulièrement intéressant. Ils illustrent ce point par le modèle « *click and mortar* » de Barnes & Noble qui a lancé son site barnesandnoble.com.

En outre, les différentes possibilités de modulations et de mise à disposition des produits et services sont des variables non négligeables de la proposition de valeur. SHAPIRO & VARIAN (1999) considèrent ainsi la vente en package qui réunit des produits vendus ensemble qui le sont aussi séparément. Cette solution est souvent choisie quand les clients n'auraient pas acheté tous les produits séparément. Il s'agit de réduire la dispersion des dispositions à payer en proposant plusieurs prix, dont un prix de package plus bas que la somme des prix des biens vendus séparément. On peut également envisager le package personnalisé qui revient alors à un cas de remise quantitative. Cette idée rejoint celle de bundling, exprimée précédemment, mais y ajoute la problématique de la tarification (dont nous discutons en IV.3.3.).

3.2. Les clients

Les clients sont les acteurs auprès desquels l'entreprise valorisera ses ressources pour générer des revenus. Cette notion est volontairement très large : MOINGEON & LEHMANN-ORTEGA (2010, p.270) insistent sur le fait que le client « *ne correspond pas simplement à celui qui paye mais renvoie à l'ensemble des acteurs qui bénéficient de la valeur proposée par l'entreprise* », tandis que DEMIL *et al.* (2006) définissent la notion de client comme « *toute organisation ou individu qui fournit à l'entreprise focale un revenu et non plus uniquement comme celui qui consomme le produit ou service de cette dernière* ». Ces derniers ajoutent que la répartition des revenus entre les différents types de clients a un fort impact cognitif basé sur leur importance relative vis-à-vis de l'entreprise ainsi que sur leur pouvoir de négociation respectif.

Les clients sont des parties prenantes indispensables à l'. VERSTRAETE & JOUISON (2007, p.4) estiment que la théorie des Parties Prenantes a toute son importance dans le concept de business model. Il s'agit de « *transformer les possesseurs de ressources en stakeholders* », c'est-à-dire d'expliquer « *comment des intérêts singuliers convergent autour du projet d'entreprendre* ». Selon FREEMAN & REED²¹ (1983), les parties prenantes sont « *les groupes sans le support desquels l'entreprise cesserait d'exister* ». HITT, IRELAND & HOSKISSON²² (2003) classent les différents partenaires selon trois catégories : les Capital Market Stakeholders (les fournisseurs de capitaux), Organizational Stakeholders (salariés) et les Product Market Stakeholders. Cette

²¹ Rapporté par VERSTRAETE & JOUISON (2007, p.5)

²² Rapporté par VERSTRAETE & JOUISON (2007, p.6)

dernière catégorie est la plus hétérogène. Elle réunit aussi bien les différents groupes de pression que les fournisseurs et les clients. La théorie des Parties Prenantes nous aide donc à comprendre l'impact des clients, qu'il s'agisse de leur degré de pouvoir ou de leur degré de participation dans le projet de l'entreprise.

Afin de pérenniser l'implication des parties prenantes, et notamment des clients, BRANDENBURGER & NALEBUFF (1996) soulignent l'importance des programmes de fidélisation. En effet, ils évoquent « *l'intérêt [à] établir avec la clientèle des liens qui permettent d'augmenter leur valeur ajoutée* » (p.140). Selon eux, un programme de fidélisation permet de réduire l'élasticité prix et sera d'autant plus efficace si le privilège « *ne prend pas la forme d'une récompense unique* » (p.144). Les auteurs proposent neuf conseils pour mener à bien des programmes de fidélisation. Parmi eux, on trouve la nécessité de reconnaître qu'il existe de la concurrence en matière de fidélisation et qu'il est plus sage de laisser ses concurrents fidéliser leur clientèle, le choix de remercier le client en nature de manière à développer son activité, l'importance de remercier au bon moment et ce même si on est en situation de monopôle...

WAULTHY (2008, p.4) insiste sur la théorie des marchés à multiples versants, ou marchés multifaces, qui explique la complexité de la notion de « client », qui ne se limite pas aux acteurs directement intéressés aux contenus numériques par exemple. Le principe est le suivant : « *La valeur du produit pour une catégorie d'agents est positivement corrélée au nombre d'agents présents de l'autre côté du marché* ». Il s'agit d'externalités de réseaux croisées. Par exemple, le TPE n'a d'intérêt pour le commerçant qu'en raison du nombre important de clients utilisateurs de carte bancaire et la carte bancaire n'a d'intérêt pour les acheteurs qu'en raison de l'importance du réseau de commerçants équipés de TPE. Le modèle publicitaire est une « *forme dérivée de marché biface* » car seuls les annonceurs valorisent leur mise en contact avec l'autre côté du marché (les clients potentiels).

Bien d'autres catégories de clients existent en dehors des particuliers et des annonceurs publicitaires. Il peut s'agir de clients professionnels (B to B) mais également de l'État. L'Etat a de nombreuses manières indirectes d'encourager certaines activités (politiques fiscales, législation...) mais peut choisir une manière plus directe grâce aux subventions gouvernementales ou régionales. L'intervention publique se légitime par la volonté de réduire les inégalités sociales en démocratisant l'accès à la culture, de limiter les facteurs d'incertitude par la réglementation, de préserver et d'enrichir le patrimoine.

3.3. La tarification

Maintenant que nous avons clarifié les concepts de stratégie, de proposition de valeur et de clients, il nous reste à détailler ce que la tarification implique pour que l'explication de la génération de la valeur pour le client et pour l'entreprise soit complète.

Une politique de tarification extrême est la gratuité. Mais la célèbre formule « *there ain't no such thing as a free lunch* »²³ nous rappelle qu'il y a toujours un prix à payer, même si ce n'est pas le client qui profite du bien ou service qui le paie. Il y a bien sûr le cas des marchés à double versant dont nous avons déjà discuté mais la gratuité apparente peut aussi être le fruit d'une volonté politique. La gratuité sert également à enclencher le phénomène de Rendement Croissant d'Adoption. Dans ce cas, il s'agit réellement d'un élément de la politique de tarification. Grâce à cette proposition gratuite, le marché va se segmenter (le produit ou service gratuit représente le bas de la gamme) ou des produits et/ou des services complémentaires seront vendus. SHAPIRO & VARIAN (1999) prennent l'exemple de Barney Le Dinosaur, offert aux crèches et commercialisé auprès des parents. Cela dit, la gratuité comporte le risque de dévaluer les produits ou services (PORTER, 2001).

Sans en arriver à la gratuité, les entreprises peuvent adopter des stratégies de prix agressives. Selon SHAPIRO & VARIAN (1999), ce sont les leaders qui sont le plus à même de choisir ce type de stratégie lorsque les possibilités de différenciation sont inexistantes ou limitées. On parle alors de « stratégie du prix limite » où une partie de la marge est sacrifiée à court terme. La baisse des prix (et donc des résultats) imposée par le leader rend alors le marché moins attractif et les concurrents potentiels hésitent donc davantage à faire des investissements irrécupérables. Ajoutons que KIM & MAUBORGNE (2000, p.132) estiment que le prix de lancement doit être proche du prix à maturité : « *in the new economy, managers have to know from the start what price will quickly create a large pool of customers* ». En effet, les coûts de développement d'un produit ou service sont désormais souvent plus importants que les coûts de reproduction, une rentabilisation rapide de ces coûts fixes est donc souvent une question de survie (pour la nouveauté, voire pour l'entreprise). En outre, les externalités de réseau nécessitent une large audience.

²³ Formule popularisée par l'écrivain Robert HEINLEIN dans Révolte sur la Lune écrit en 1966, souvent citée par l'acronyme TANSTAAFL, reprise par Milton FRIEDMAN (explication de BOMSEL, 2007)

KIM & MAUBORGNE (2000) conseillent d'utiliser « *the Price Corridor of the Mass* » pour fixer le prix d'un nouveau produit ou service. Il s'agit d'identifier la sphère de prix pour lequel le plus large groupe est prêt à acheter la nouveauté. À l'intérieur de cette sphère, plus l'on a de protections (légales ou techniques) et moins le produit ou service est facilement imitable, et plus on peut choisir un prix élevé. Cet outil permet de fixer un prix qui soit acceptable pour les clients et rationnel par rapport à la concurrence. Toutefois, il est parfois possible d'appliquer différents prix à différents clients : on peut alors chercher à faire payer à chacun le prix maximal qu'il est prêt à payer pour le produit ou le service. PIGOU²⁴ explique qu'il existe trois degrés de discrimination par le prix : 1) la discrimination parfaite qui consiste à vendre chaque produit à des prix différents si nécessaire ; 2) la politique de prix non linéaire, qui réunit les remises quantitatives, du paiement forfaitaire en plus d'un paiement à l'unité, de certaines formes de ventes liées... ; 3) la discrimination en fonction du groupe de clientèle, du type de marché concerné. Dans le cas de la discrimination de degré 3, il s'agit de proposer des conditions particulières à chaque catégorie de clientèle selon leur sensibilité au prix, leur utilisation partagée ou non... Concrètement, il existe plusieurs solutions pour opérer cette discrimination. Notons tout d'abord la discrimination intertemporelle : les consommateurs les plus impatientes d'acheter la proposition de valeur sont généralement ceux qui lui accordent la plus grande valeur ; on peut alors fixer un tarif plus élevé lors de la mise sur le marché, puis baisser le prix par la suite. Il est aussi important de souligner que la discrimination par les prix est facilitée par les possibilités offertes par Internet, qui a permis notamment l'émergence des enchères électroniques. Des enchères électroniques, comme celles régissant la tarification de Google AdWords par exemple, s'appuient sur la différenciation tarifaire de DUPUIT. GIRARD (2006) nous explique que cela consiste à « *demander pour prix du service rendu non pas ce qu'il coûte à celui qui le rend mais une somme en rapport avec l'importance qu'y attache celui à qui il est rendu* ». Le principe de Jules DUPUIT, associé aux nouvelles technologies, a de nombreux avantages : les négociations sont inexistantes, les changements de tarif sont légitimés par le marché et les remises commerciales n'ont plus lieu d'être. Notons que d'autres systèmes d'enchères existent, comme les enchères au second prix à la VICKREY (chaque enchérisseur communique confidentiellement le prix maximum qu'il consent à payer). Il existe également des tactiques de versionnage pour opérationnaliser la discrimination par les prix. Pour BOMSEL (2007), le versionnage est associé à la discrimination intertemporelle puisqu'il le décrit comme « *la mise sur le marché progressive [de produits ou services] aux utilités décroissantes* ». En

²⁴ Rapporté par SHAPIRO & VARIAN (1999)

outre, l'introduction d'une version haut de gamme d'un produit ou service a parfois pour objectif principal d'augmenter le volume des ventes d'une version intermédiaire en raison d'un phénomène d'aversion pour les extrêmes (SIMONSON & TVERSKY, 1992 ; SMITH & NAGLE, 1995). Une autre solution pour appliquer la discrimination par les prix est la mise en œuvre d'opérations promotionnelles. Les efforts déployés par les clients pour bénéficier de ces opérations (découpage de coupons, recherche des promotions, foule aux premiers jours des soldes...) reflètent leur faible disposition à payer. Toutefois, SHAPIRO & VARIAN (1999) nous mettent en garde contre les inconvénients d'Internet dans l'utilisation des opérations promotionnelles pour segmenter efficacement la clientèle. Les coûts de recherche des promotions par les consommateurs sont considérablement réduits avec cet outil. Ainsi, même ceux qui sont peu sensibles à l'élasticité prix peuvent bénéficier de ces opérations.

3.4. La chaîne de valeur interne

Rappelons que c'est l'adéquation entre les composantes tournées vers le marché et les composantes tournées vers le fonctionnement de l'entreprise qui aboutit à la génération de revenu pour l'entreprise (c'est-à-dire à la captation de valeur pour l'entreprise). Maintenant que nous avons passé en revue les composantes permettant à une entreprise de générer de la valeur pour le client, nous pouvons discuter du fonctionnement opérationnel qui sous-tend cette génération de valeur. MOINGEON & LEHMANN-ORTEGA (2010, p.270) nomment ce fonctionnement opérationnel « l'architecture de valeur » qu'ils définissent comme « *l'ensemble des tâches mises en œuvre par l'entreprise pour aboutir à délivrer la proposition de valeur au client* ». D'après eux, cette architecture de valeur comprend la chaîne de valeur interne de l'entreprise telle que définie par PORTER (1985) et le réseau de valeur. La chaîne de valeur interne dépeint toutes les étapes réalisées par l'entreprise elle-même pour délivrer de la valeur au client. La réalisation de ces étapes est permise par les ressources et compétences possédées par l'entreprise et mise en œuvre grâce à l'ensemble des processus internes de l'entreprise. Le réseau de valeur regroupe les relations unissant l'entreprise à des tiers externes qui participent à la réalisation et/ou à la mise sur le marché de la proposition de valeur. Le concept de réseau de valeur a été popularisé par BRANDENBURGER & NALEBUFF (1996). Nous reviendrons sur les différents types de relation que l'on est susceptible de rencontrer dans le réseau de valeur par la suite.

Pour l'heure, nous allons explorer les activités de l'entreprise qui sont sous son autorité propre. Comme nous le verrons dans un instant, les ressources et compétences et les processus qui les

organisent sont les éléments déterminants de la chaîne de valeur interne. Ils peuvent être développés avec le temps, mais ils peuvent aussi être intégrés à l'entreprise grâce à l'acquisition d'autres structures. De telles acquisitions peuvent être des choix stratégiques par rapport à la part de valeur qu'une entreprise n'est pas capable de capter en l'état. BRANDENBURGER & NALEBUFF (1996, p.165) affirment d'ailleurs que « *dès lors que l'on cède une part importante de gâteau à une autre entreprise, la meilleure stratégie consiste à entrer dans son capital* ». L'achat d'entreprises peut aussi permettre d'accéder à leurs technologies. On peut assimiler cela à de l'intégration horizontale, qui consiste à racheter des concurrents directs, généralement pour acquérir leur base de clientèle. L'intégration verticale est une situation particulière d'acquisition d'entreprises puisqu'il s'agit de faire passer les stades de production et/ou de distribution d'un produit ou service en amont et/ou en aval de l'activité d'une entreprise sous son autorité. Les entrepreneurs y voient souvent une manière de sécuriser les approvisionnements et/ou les débouchés, et ainsi de renforcer leur pouvoir de négociation. Les échanges d'informations sont aussi facilités.

3.4.1. Les ressources et compétences

Comme nous l'avons vu dans notre premier chapitre, les ressources sont intimement liées aux différentes approches de la stratégie, qu'on les place au cœur du raisonnement stratégique ou qu'on les redéploie pour saisir une opportunité. Mais plus concrètement, on doit chercher à décrire les ressources et compétences. Selon l'approche par les ressources (BARNEY, 1991, 2001 ; HAMEL & PRAHALAD, 1990) les ressources, les compétences et les capacités ont des connotations particulières. Par exemple, BARNEY (1995) définit les ressources et capacités : « *include all of the financial, physical, human, and organizational assets used by a firm to develop, manufacture, and deliver products or services to its customers* » (p.50). Nous avons choisi une définition de la stratégie proche de celle de PORTER, nous adopterons donc des acceptations des concepts de ressources et compétences plus prosaïques.

Nous définissons donc les ressources comme des actifs tangibles ou intangibles tels que la main d'œuvre, la technologie, les équipements, la marque... Notons que les actifs intangibles sont au moins aussi importants que les actifs tangibles car ils sont « *porteurs de succès durables* »²⁵ (RUMELT, interviewé par LOVALLO & MENDONCA, 2007). Concernant les compétences, nous choisissons de souscrire à la définition donnée par DEMIL & LECOCQ (2010) : « *the competences*

²⁵ D'après DESMARTEAU & SAIVES (2008)

refer to the abilities and knowledge managers develop, individually and collectively». Les compétences résultent de l'apprentissage lié aux routines organisationnelles mais aussi de l'intégration de nouvelles ressources (comprenant des salariés porteurs de nouvelles connaissances et expériences selon VERSTRAETE & JOUISON, 2007) et de leur recombinaison. Elles sont donc particulièrement liées aux processus internes dont nous parlerons prochainement (cf IV.3.4.2.).

DEMIL *et al.* (2006) soulignent la distinction entre deux types de ressources et compétences valorisables. D'une part, certaines ressources et compétences relèvent du cœur de métier initial de l'entreprise, elles contribuent à la différenciation de sa proposition de valeur. Elles sont donc logiquement considérées comme des sources de profit essentielles. Toutefois, au fur et à mesure du temps, d'autres ressources et compétences émergent de l'organisation. Leur apport en termes de chiffre d'affaires est tout d'abord marginal, mais ils peuvent croître, jusqu'à devenir majoritaire, transformant ainsi le cœur de métier de l'entreprise. Les ressources et compétences de l'entreprise évoluent donc, de même que leur importance relative. Les entreprises qui optent pour une diversification de leurs activités et/ou une intégration verticale augmentent leurs occasions de développer de nouvelles ressources et compétences. De ce fait, elles « *multiplie[nt] les gisements de revenus et les opportunités de croissance* » (p.19). En 2010, ces mêmes auteurs soulignaient l'importance des ressources dans le « chemin » pris par la firme : « *the resources accumulated over an organization's history continually react with each other in unique combinations to determine the firm's idiosyncratic bundle of capabilities that differentiate it in its sector* ».

3.4.2. Les processus internes

Les processus internes regroupent l'ensemble des processus permettant de tirer parti des ressources et compétences (elles aussi internes à l'entreprise) en les organisant. Nous sommes ici très proches de la définition donnée par JOHNSON *et al.* (2008, p.4) des « processus clés » : « *Successful companies have operational and managerial processes that allow them to deliver value in a way they can successfully repeat and increase in scale* ». Selon eux, il peut s'agir de tâches récurrentes (formation, production, ventes, élaboration de planning et de budget...) comme de règles, de mesures et de normes. Toutefois, nous serons plus larges encore, prenant en compte aussi bien la structure organisationnelle que le mode de management et la culture d'entreprise. Nous nous approchons ainsi de la définition de BARNEY (1995) concernant les ressources organisationnelles : « *Organizational resources include the history, relationships,*

trust, and organizational culture that are attributes of groups of individuals associated with a firm, along with a firm's formal reporting structure, explicit management control systems, and compensation policies » (p.50). L'auteur qualifie d'ailleurs cette ressource de complémentaire puisqu'elle n'a aucune valeur seule mais permet d'accéder à un avantage concurrentiel plein si elle est combinée aux autres ressources. On parle aussi de compétences organisationnelles. LOILIER & MALHERBE (2012) étirent ce concept et l'appliquent aux écosystèmes d'affaires, dénommant compétences écosystémiques les compétences interorganisationnelles. Celles-ci semblent fondamentales dès lors que l'entreprise choisit de travailler avec un réseau de valeur (cf. section suivante) conséquent. Toutefois, les auteurs ne considèrent que trois types de compétences écosystémiques : les compétences techniques, les compétences relationnelles, les compétences liées à la structuration de l'offre. Les compétences relationnelles président à la construction des compétences techniques en structurant l'organisation et régissant les liens interorganisationnels. Dans notre cadre conceptuel, seules les compétences relationnelles appartiennent à la composante « processus interne ». Les compétences techniques et celles liées à la structuration de l'offre sont des compétences propres à la composante R&C (sous-catégorisées de manière intuitive en compétences techniques et compétences commerciales et/ou marketing et/ou entrepreneuriales).

Rappelons que les groupes peuvent se structurer selon le niveau *corporate* et le niveau *business*. Les différents niveaux business, de même qu'une entreprise ayant un seul domaine d'activité stratégique, peuvent osciller entre une organisation centralisée et une organisation décentralisée. BENGHOZI (2001) considère que la logique centralisée s'appuie sur des marchés étendus (parfois à l'international) qui encouragent les économies d'échelle, la standardisation des produits et la concentration d'informations. Les entreprises qui ont choisi une logique plus décentralisée peuvent par exemple prendre la forme d'un réseau de points de vente interconnectés. La décentralisation induit que « *les firmes s'organis[ent] sur la base de sous-ensembles relativement indépendants, définis par implantation géographique ou par activité* » (p.171). Elle engendre donc des échanges nombreux et diversifiés (informations, expertises...). Outre la distinction entre centralisation et décentralisation, rappelons que les entreprises doivent choisir entre plusieurs structures organisationnelles (divisionnelle, fonctionnelle, matricielle, hypertexte...). Leur choix dépend largement de l'incertitude liée à l'environnement (BURNS & STALKER, 1961). Si l'environnement est stable, on aura tendance à choisir une structure mécaniste assimilable à la bureaucratie classique, qui facilite la coordination entre les différentes entités de l'entreprise, même lorsque la taille de celle-ci s'accroît. Dans un

environnement plus incertain, une structure organique est préférable. Les tâches et responsabilités sont volontairement plus floues pour coller davantage aux impératifs et aux projets de l'entreprise dans sa globalité. Cette structure et sa communication en réseau facilitent la flexibilité, l'expertise et les initiatives. Toutefois, LAWRENCE & LORSCH (1967) insistent sur le fait que les différents secteurs d'une entreprise ne sont pas soumis au même contexte d'incertitude et n'appellent donc pas la même structure. Par exemple, le service R&D est très impacté par les évolutions du marché, les innovations concurrentes, la législation... Une structure organique lui est donc particulièrement adaptée. Mais le service production de la même entreprise peut être moins sensible à son environnement, l'utilisation d'une structure mécaniste est appropriée. Nous aboutissons donc sur des entreprises qui adoptent souvent des structures hybrides où la solution mécaniste domine mais où la solution organique garde une place. Cela peut également prendre la forme de projets relativement autonomes, de systèmes d'intrapreneuriat ou encore d'une zone de liberté laissée à chaque salarié pour encourager ses initiatives.

Le management est aussi une part importante des processus internes. Du management autoritaire au management participatif, du management formel au management informel... de nombreuses variantes sont envisageables et impactent sans nul doute l'utilisation des ressources et compétences et leur transformation en *output*. La communication interne est un élément non négligeable, notamment celle concernant la stratégie et l'innovation. RENARD & SOPARNOT (2012, p.60) soulignent d'ailleurs que les gestionnaires des entreprises innovantes « *acquièrent, diffusent et intègrent des informations stratégiques en provenance de sources interne ou externe en dépassant les clivages hiérarchiques et fonctionnels* ». La communication est souvent régie en partie par la culture d'entreprise. Ces mêmes auteurs insistent d'ailleurs sur le fait que les entreprises innovantes prônent une culture du questionnement qui encourage les pensées divergentes ainsi qu'une culture du risque qui permet de transformer une idée en un projet concret.

3.5. Le réseau de valeur

Contrairement à la chaîne de valeur, le réseau de valeur mobilise des ressources et compétences, et des processus, qui sont externes à l'entreprise. La question des frontières de l'entreprise est donc au cœur du fonctionnement opérationnel de l'entreprise. On distingue généralement deux types de coordination des activités économiques, appelés aussi types de gouvernance (COASE, 1937) : la firme, qui use d'une structure administrative, et le marché, qui est régi par un

mécanisme de prix. Un troisième type de coordination intermédiaire (RICHARDSON, 1972), la coopération, est souvent distinguée. Quant à CHESBROUGH & APPEYARD (2007), ils identifient un quatrième type de coordination, pour l'instant marginal, basé sur l'*openness*, un processus dans lequel des contributeurs participent aux *inputs* sans pouvoir prétendre à des droits de propriété. À l'extrême, les résultats de ces processus ouverts s'assimilent à des biens publics, à la fois non rivaux et non excluables.

Pour RICHARDSON (1972), des activités semblables relèveraient de la direction, alors que des activités complémentaires mais dissemblables relèveraient de la coopération, le marché répondant ainsi aux besoins dissemblables et sans lien direct. Des auteurs tels que TEECE (2006) et MARENGO (1992)²⁶ considèrent quant à eux que le « panier de compétences » détermine les choix portant sur la coordination des activités économiques. Ce choix serait donc largement déterminé par les compétences détenues par chaque firme et leur processus d'apprentissage. CHESBROUGH & TEECE (1996) considèrent que le type d'innovation, autonome (indépendantes d'autres innovations) ou systémique (liées à des innovations complémentaires), est également déterminant : « *the distinction between autonomous and systemic innovation is fundamental to the choice of organizational design* » (p.67). Ils notent toutefois que les innovations systémiques, qui induisent une dépendance entre les différents acteurs, sont difficiles à coordonner dès lors qu'elles en sont à leur phase de lancement et qu'aucun standard n'est défini. Celles qui rencontrent le succès sur le marché sont généralement des innovations pour lesquelles le rapport de dépendance entre les acteurs n'est pas égalitaire : un acteur pivot impose aux autres la plupart de ses *desiderata*. LOILIER & MALHERBE (2012) rejoignent cette vision des choses puisqu'ils considèrent qu'un écosystème d'affaires induit « *un modèle économique déterminé par les pionniers, puis accepté et enrichi par l'ensemble de la communauté* » (p.91).

Ainsi, le choix des frontières de la firme reposerait principalement sur un calcul d'optimisation entre le recours au marché ou l'intégration de l'activité par la firme. Mais ce calcul repose le plus communément sur une vision contractuelle, portée par la théorie de l'agence, focalisée sur les dispositifs d'incitation, et la théorie des coûts de transaction, focalisée sur les dispositifs de contrôle. Ces deux théories trouvent en grande partie leur origine dans l'article de COASE (1937), *The Nature of the Firm*. L'auteur s'interroge : « *In view of the fact that while economists treat the price mechanism as a co-ordinating instrument, they also admit the co-ordinating function of the "entrepreneur," it is surely important to enquire why co-ordination is the work*

²⁶ Selon l'ouvrage collectif coordonné par GARROUSTE, 1997

of the price mechanism in one case and of the entrepreneur in another » (p.398). Il déduit alors que la principale raison à l'existence des entreprises est le coût lié au mécanisme de prix. Ce coût résulterait principalement de la découverte des prix pertinents, des efforts de négociation, et de la conclusion des contrats lors de chaque transaction. Il considère que la firme émergerait donc des cas où la conclusion de contrats de court terme serait insatisfaisante, notamment du fait de l'incertitude entourant celui-ci, lorsque des décisions relatives à son exécution ne peuvent être prises que postérieurement à sa signature. La main d'œuvre est particulièrement concernée. Mais alors pourquoi recourir au marché ? Car la croissance d'une firme peut engendrer la croissance des coûts organisationnels. En outre, COASE considère que plus l'entreprise grossit, plus l'entrepreneur coure le risque d'échouer à optimiser l'utilisation des facteurs de production. Toutefois, il souligne l'importance des inventions qui tendent à rapprocher les facteurs de production (téléphone, télégraphe...) ainsi que l'amélioration des techniques managériales : elles permettent aux entreprises de grossir sans nécessairement augmenter les coûts organisationnels.

Pour faire son choix entre les différentes formes de gouvernance, WILLIAMSON (1981, p.568) se base sur le concept de transaction qui explique selon lui l'existence de nombreuses organisations distinctes : « *there are so many kinds of organizations because transactions differ so greatly and efficiency is realized only if governance structures are tailored to the specific needs of each type of transaction* ». Il a ainsi élaboré la théorie des coûts de transaction, composés des frais de recherche de partenaires avec lesquels échanger, des frais de négociation portant sur les conditions de la transaction, des frais de formalisation du contrat et des frais du contrôle de l'exécution de celui-ci. Les différentes parties acceptent ainsi de prendre part à un dispositif de supervision et à un système de garantie qui assure la bonne exécution du contrat. Le principe de la rationalité limitée est sous-jacent (les contrats complexes sont ainsi inévitablement incomplets), de même que l'opportunisme. Lors d'une transaction, il s'agit donc d'établir un contrat aussi crédible que possible, en s'adonnant à un exercice de prévision des potentialités et des réponses à y apporter. Ces réponses doivent permettre de contrôler les actions à venir des différents signataires du contrat. Dans son article de 1981, l'auteur rappelle trois dimensions impactant les coûts de transaction : la fréquence des transactions, l'incertitude les entourant et le degré d'actifs spécifiques impliqués. Plus la transaction est rare, plus l'entreprise aura tendance à utiliser le marché plutôt que d'internaliser l'activité nécessaire. La spécificité des actifs a également une importance prépondérante. Lorsque des investissements sont spécifiques à une transaction particulière, alors le degré de dépendance entre le fournisseur

et le client est bien plus fort : le fournisseur pourra difficilement trouver d'autres débouchés et le client d'autres sources d'approvisionnement. Plus les investissements sont spécifiques, moins l'entreprise peut avoir recours au marché.

Les transactions entre l'entreprise focale et d'autres acteurs du marché sont prises en compte par beaucoup d'auteurs qui travaillent sur le business model (cf. chapitre I.2.3.). D'une manière générale, certains considèrent que le BM comprend l'ensemble des échanges qui ont lieu à la fois à l'intérieur de l'entreprise et entre l'entreprise et l'extérieur (DOZ & KOSONEN, 2010 ; CASADESUS-MASANELL & HEILBRON, 2015). Pour rappel, AMIT & ZOTT (2008) ont une vision du BM encore plus orientée vers le réseau de valeur : « *the BM is a structural template that describes the organization of a focal firm's transactions with all of its external constituents in factor and product markets* » (p.1). La plupart des auteurs s'accorde sur le fait que le réseau de valeur contribue au modèle d'affaires. Comme tous, DEMIL *et al.* (2006) voient des avantages aux recours au marché (« *[le] choix d'externalisation d'activité est créateur, dans des marchés turbulents, d'une plus grande flexibilité due à de plus faibles charges fixes à supporter* », p.12), mais aussi des inconvénients (« *une entreprise très intégrée [...] est [...] susceptible d'avoir plus d'opportunités de générer de nouveaux revenus qu'une entreprise se reposant presque exclusivement sur un réseau de partenaires* », p.12 ; le recours au marché limite « *la valeur que [l'entreprise] est susceptible de capter* », p.13). Des modes de coordination intermédiaires peuvent être source de compromis. Dans le cas d'innovations, le recours à des formes organisationnelles plus ou moins décentralisées peut être déterminant selon CHESBROUGH & TEECE (1996). Pour rappel, les auteurs distinguent les innovations « autonomes » des innovations « systémiques ». Dans ce dernier cas, le lien de dépendance entre les maillons du système est tel²⁷ que les formes organisationnelles les plus décentralisées sont aussi les plus périlleuses du fait d'une coordination ardue. Les auteurs soulignent aussi le fait que les formes organisationnelles les plus décentralisées sont souvent dominées par l'une des entreprises du réseau de valeur : « *The most successful virtual companies sit at the center of networks that are far from egalitarian* » (p.70). CHESBROUGH & TEECE concluent qu'une entreprise centralisée qui développe en interne les capacités dont elle a besoin est souvent efficace : pas de ralentissement et de déperdition en raison de difficultés de coordination ; ambition assumée de modeler l'environnement en fonction de ses intérêts propres. Toutefois, ils n'excluent pas le recours à d'autres formes organisationnelles. La décentralisation peut être une solution

²⁷ Surtout lorsqu'aucun standard n'est établi : « *Coordinating a systemic innovation is particularly difficult when industry standards do not exist and must be pioneered. In such instances, virtual organizations are likely* » (p.68)

pertinente lorsque l'innovation est autonome. Lorsque les capacités existent déjà sur le marché, des alliances peuvent être considérées, même dans le cas d'innovations systémiques. Si une innovation systémique nécessite des capacités nouvelles, alors les auteurs préconisent d'internaliser le développement de ces capacités. Mais encore faut-il en avoir les moyens.

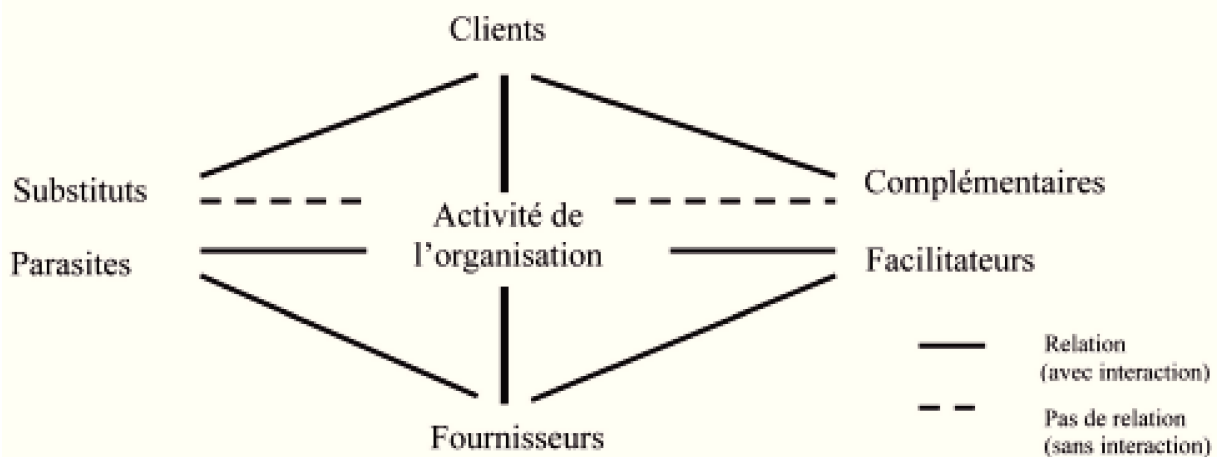
Des contrats plus originaux que ceux de fournisseurs ou prestataires peuvent donc s'avérer nécessaires. Les contrats sont au cœur de la gouvernance, et ils sont d'autant plus complexes lorsque les transactions se font en dehors de l'entreprise mais qu'elles impliquent celle-ci à moyen ou long terme. En d'autres termes, une attention particulière doit être portée à la contractualisation quand nous sommes dans une situation intermédiaire de partenariat. Ces contrats de long terme sont délicats à concevoir en raison des incertitudes, et difficiles à faire respecter. Toutefois, ils permettent de réduire les frais de négociation qui n'apparaissent que lors de la conception du contrat. En outre, de nombreuses clauses peuvent enrichir la relation, parmi lesquelles la clause du client le plus favorisé ou la clause d'offre concurrente.

Notons que ces contrats permettent des relations qui peuvent être assimilées à la coopétition. Il s'agit d'un concept développé par BRANDENBURGER & NALEBUFF (1996) qui affirme qu'un même acteur tiers peut entretenir à la fois une relation de compétition (ou concurrence) et de coopération avec une entreprise. Plus précisément, on parle de « *coopération lorsqu'il s'agit de confectionner le gâteau, et de compétition quand vient le moment de partager* » (p.4). La coopétition s'appuie largement sur la théorie des jeux, qui offre une réflexion stratégique pour faire face aux situations dans lesquelles le sort d'une entité dépend de celui des autres. Cette théorie comporte cinq éléments de base : les joueurs, la valeur ajoutée, les règles, la tactique et la portée. Les catégories de joueur identifiées par les auteurs sont l'entreprise, ses clients, ses fournisseurs, mais aussi ses substituts et les entreprises proposant des produits complémentaires. Certaines de ces catégories d'acteurs peuvent se confondre, notamment les substituts et les complémenteurs. Même lorsqu'un concurrent n'est qu'un concurrent, l'entreprise peut avoir intérêt à coopérer avec lui. Auparavant, ce type de relation avait déjà été évoqué, notamment par RICHARDSON (1965) qui établissait qu'un code de comportement existait dans les relations entre firmes. Ce code implique un comportement de coopération afin d'éviter les risques de « gaspillage » qu'impliquerait un jeu de concurrence pure (guerre des prix...).

Par la suite, LECOCQ & YAMI (2004) ont complété ce raisonnement en réfléchissant à la configuration de valeur globale (cf. Figure 37) : ils veulent identifier l'ensemble des

interdépendances et des interactions entre l'entreprise et les entités tierces, qu'il s'agisse d'entreprises ou d'autres organisations (institutions...). Les interactions induisent des échanges entre l'entreprise et un tiers, contrairement aux interdépendances où l'entreprise ne fait que subir l'influence potentielle de tiers. Selon leur modèle, les substituts et les parasites réduisent la valeur captée par l'entreprise, mais l'entreprise n'échange qu'avec les parasites ; les complémentaires et les facilitateurs augmentent la valeur captée par l'entreprise, mais celle-ci n'échange qu'avec les facilitateurs. Cette analyse de la configuration de valeur permet « *de prendre en compte les phénomènes d'externalités de réseau (ou rendements croissants)* » (p.60).

Figure 37 / La configuration de valeur (LECOCQ & YAMI, 2004, p.59)



HAMOUTI *et al.* (2014) ont également travaillé sur les différents types de coopération possibles : ils identifient « *la stratégie individuelle (sans coopération), la stratégie de coopération verticale (avec les clients et les fournisseurs) et la stratégie de coopération horizontale (avec les concurrents)* » (p.135). Leur étude porte exclusivement sur l'innovation de produit, mais leurs conclusions n'en demeurent pas moins intéressantes : la coopération verticale serait le meilleur choix dès lors qu'une entreprise cherche à produire une innovation incrémentale, mais les concurrents seraient les meilleurs partenaires si l'on cherche à produire une innovation radicale. LE ROY *et al.* (2013) avaient travaillé auparavant sur l'importance de la localisation géographique des concurrents avec lesquels une entreprise peut envisager de nouer un partenariat. Signalons que là encore, le périmètre de recherche se limite à l'innovation de produit. Toutefois, leur conclusion majeure semble pertinente dans bien des cas : « *plus le concurrent est proche géographiquement, plus la rivalité est forte et moins la coopération est possible* » (p.96). FERNANDEZ & LE ROY (2010) expliquent les modalités selon lesquelles la

coopétition peut prendre forme : il s'agit soit « *de développer des relations de compétition sur certains marchés et des relations de coopération sur d'autres* », soit de « *coopérer sur certains éléments de la chaîne de valeur et à s'affronter sur d'autres* » (p.157). Ils posent l'hypothèse selon laquelle une entreprise ne recourt à la coopétition que lorsqu'elle n'a pas les ressources internes nécessaires à l'établissement d'un avantage concurrentiel. Selon les auteurs, cela s'avère pertinent dès lors que deux entreprises souhaitent conquérir un nouveau marché au détriment d'un rival commun, ou lorsqu'elles se lancent dans des projets d'innovation particulièrement complexes.

Au vu de l'ambiguïté que peut représenter le positionnement de chaque acteur dans le réseau de valeur, et plus généralement de l'incertitude entourant les longues relations entre firmes, les différentes formes de coopération (tels que les partenariats) ont une importance capitale dans la part du fonctionnement de l'entreprise délégué à des tiers. L'externalisation de certaines activités est souvent vue comme une solution idéale dans les environnements turbulents et incertains, car ils sont gage d'une plus grande flexibilité. Les partenariats répondent soit à un besoin de capacité, soit à un besoin de spécialisation complémentaire. Concrètement, les partenariats peuvent remplir différents rôles : l'apport de clientèle, l'apport de contenu, l'apport d'innovation et/ou de technologies, la logique financière... Dans le cas de l'apport de technologies, DOZ & HAMEL (1998) ont défini plusieurs types d'alliances : la cooptation, qui s'appuie sur des standards ; la co-spécialisation ; les alliances permettant les transferts de savoir-faire (brevets, licences, formations, détachements d'ingénieurs...). Mais les coopérations entre firmes, quelle que soit leur incarnation, présentent des difficultés. En effet, elles induisent la prise en compte des buts stratégiques des firmes engagées dans ce processus. Ces buts ne peuvent pas être identiques en tout point, ce qui crée de potentiels conflits d'intérêts. En outre, l'externalisation est une solution souvent avantageuse à court terme, mais elle ne permet pas de construire des compétences qui pourraient être déterminantes à long terme.

4. Représentations schématiques

Maintenant que les composantes du business model sont définies, nous nous devons de les positionner les unes par rapport aux autres. Cet effort de schématisation est d'autant plus important dans le cadre de notre thèse puisque nous cherchons à définir l'articulation entre un des éléments du modèle d'affaires, la stratégie, et l'ensemble du modèle d'affaires. Nous allons donc mettre en perspective les composantes du modèle d'affaires d'un point de vue conceptuel grâce à un premier schéma. Toutefois, nous n'en resterons pas là : nous étudierons l'articulation

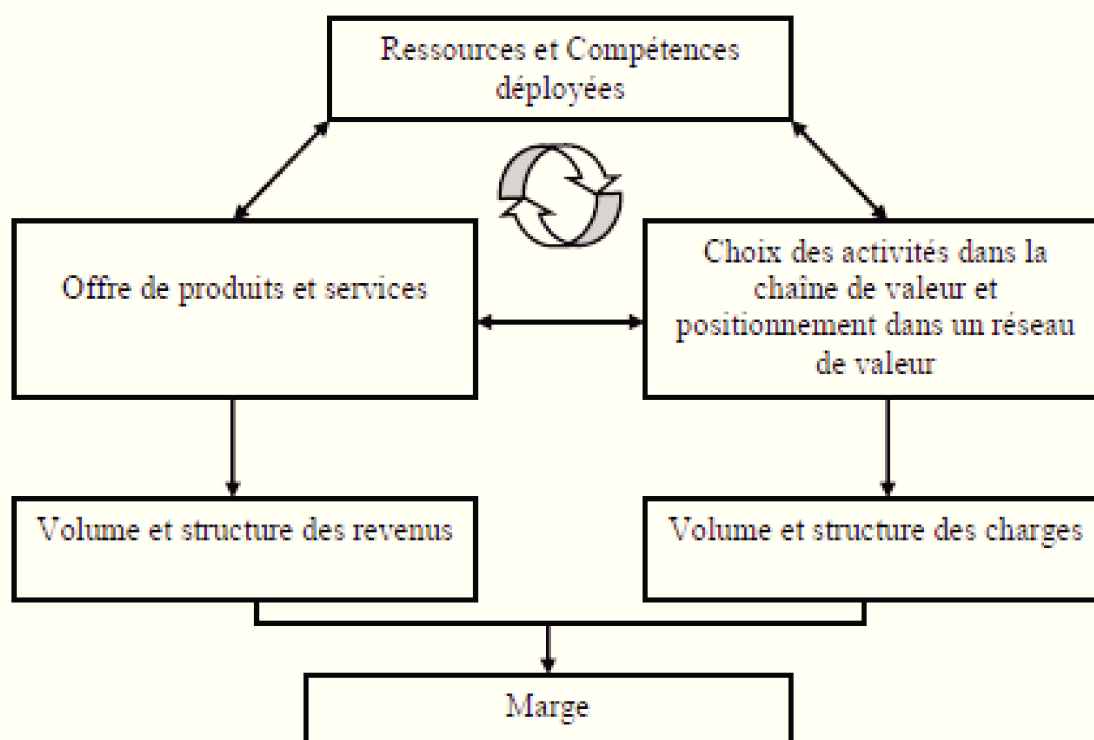
entre stratégie et modèle d'affaires face à un changement technologique. Autrement dit, nous chercherons à connaître la dynamique de l'articulation, pas un état. En outre, notre étude se basera sur des études de cas, nous souhaitons donc établir une représentation dynamique qui permettra de mettre en évidence les singularités des entreprises étudiées.

4.1. Schéma conceptuel

La représentation du modèle RCOV par LECOCQ *et al.* (cf. Figure 38) nous a particulièrement marquée : la génération des coûts d'une part, et des revenus d'autre part découle logiquement des composantes pour aboutir à la marge. Nous avons voulu nous aussi souligner cette logique. Toutefois, nous dénombrons sept composantes au business model, contrairement à LECOCQ *et al.* qui n'en isolent que trois. Dans un souci de clarté, nous utiliserons donc un code couleur pour identifier les composantes génératrices de coûts et celles génératrices de revenus. Le schéma sera ainsi allégé, sans pour autant négliger cette information essentielle, qui débouche naturellement sur la création de la marge, c'est-à-dire la génération et la captation de valeur par l'entreprise, soit la raison d'être du modèle d'affaires. Ainsi, nous considérons que les éléments générateurs de revenus sont la stratégie, la proposition de valeur, la tarification et les clients²⁸, identifiés par la couleur verte sur le schéma. Ces composantes sont permises par la chaîne de valeur interne (ressources et compétences, processus internes) et le réseau de valeur, des éléments générateurs de coûts, identifiés par la couleur violette.

²⁸Bien sûr, ces éléments génèrent également des coûts spécifiques (études concurrentielles, benchmarking, remises commerciales...), mais nous incorporons ceux-ci dans la chaîne de valeur interne et/ou le réseau de valeur.

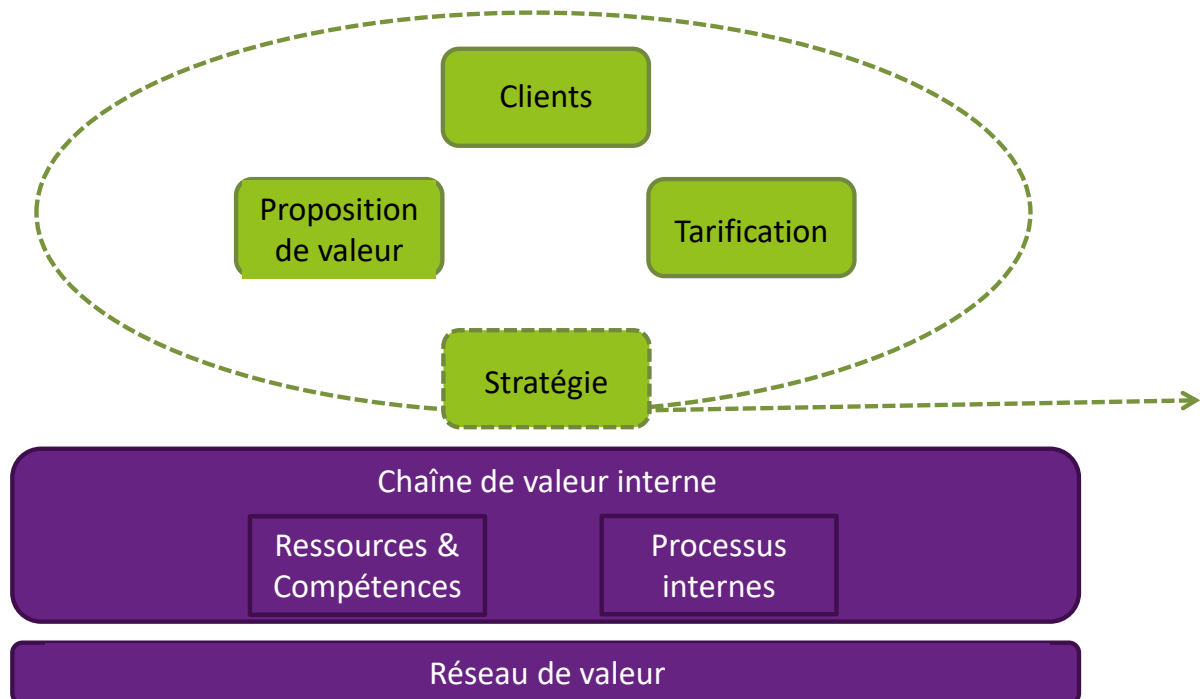
Figure 38 / Les éléments constitutifs du business model
(LECOQC, DEMIL & WARNIER, 2006, p.6)



La Figure 39 représente donc notre vision du concept de modèle d'affaires. Elle se substitue à la fameuse « boîte noire » représentant l'entreprise. Les différentes composantes ne sont pas agglomérées les unes aux autres car chacune est perméable à l'environnement. Notons également que l'architecture de valeur supporte les composantes génératrices de valeur pour le client. Enfin, la stratégie est représentée par sa case verte, mais aussi par l'ensemble des pointillés verts. Cette case est directement supportée par l'architecture de valeur car le positionnement concurrentiel dépend particulièrement des moyens mis à disposition pour y parvenir. Par exemple, une stratégie classique de domination par les coûts dépend d'une architecture de valeur particulièrement économe, alors qu'une stratégie classique de différenciation est permise par une architecture de valeur défendant la qualité, et/ou le sur-mesure. Les pointillés verts encerclent les éléments de proposition de valeur, de clientèle et de tarification car le positionnement stratégique s'opérationnalise directement au travers de ces trois variables. Par exemple, une stratégie classique de domination par les coûts se concrétise sur le marché par une proposition de valeur bas de gamme ou moyenne, un segment de clientèle large ayant des revenus peu élevés, et une tarification basse. Les pointillés verts dessinent également une flèche vers la droite pour symboliser l'objectif futur visé par la stratégie. En

effet, la stratégie n'est pas simplement le reflet du positionnement concurrentiel réel, elle désigne surtout le positionnement concurrentiel désiré.

Figure 39 / Schéma conceptuel du modèle d'affaires

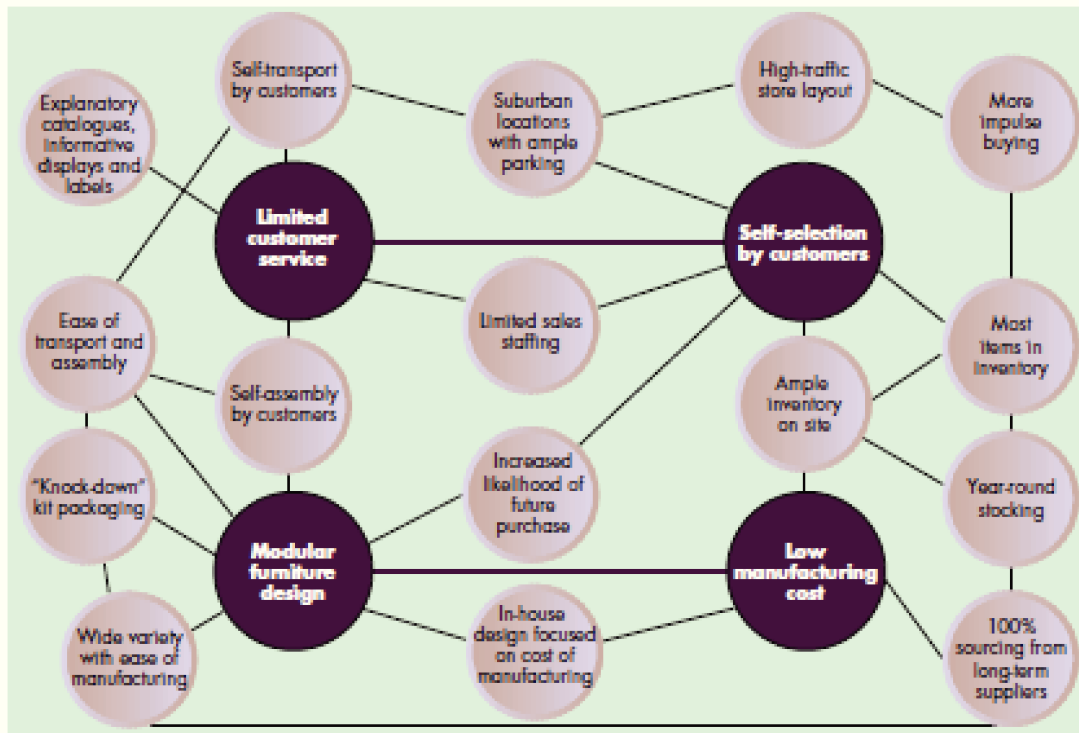


4.2. Représentation dynamique des cas

Comme nous l'avons vu précédemment, PORTER (1996) accorde une importance prépondérante à la cohérence entre les activités d'une entreprise, qui seraient la source de l'avantage concurrentiel mais aussi les raisons de sa pérennisation. Une entreprise a à sa disposition trois types de cohérences pour y parvenir : la cohérence simple, qui permet à chaque activité de cumuler leurs avantages concurrentiels sans qu'ils ne s'érodent ; la cohérence qui permet aux avantages concurrentiels de plusieurs activités de se renforcer ; la cohérence qui permet à l'entreprise d'optimiser ses efforts, en éliminant les redondances par exemple. Afin d'explicitier les relations entre les différentes activités d'une entreprise, PORTER propose l'utilisation de la carte des activités stratégiques (*Mapping Activity Systems*). Cet outil met en évidence les quelques thèmes stratégiques qui orientent significativement l'entreprise, et les activités nécessaires à leur opérationnalisation. Notons toutefois que la notion d'activité est ici très large. Par exemple, la carte des activités stratégiques d'Ikea (cf. Figure 40) présente des « activités » aussi diverses que l'ensemble des informations à destination des clients (catalogues, labels...), des facilités de transport et d'assemblage, le fait que le transport soit géré par les clients, la localisation en périphérie avec de grands parkings, le *sourcing* des fournisseurs sur le long

terme, une grande quantité de stocks disponible, les achats d'impulsion encouragés... Selon les définitions de notre cadre conceptuel, ces éléments s'apparenteraient davantage à la proposition de valeur, au réseau de valeur et la chaîne de valeur interne.

Figure 40 / Mapping Activity Systems (PORTER, 1996, p.71)

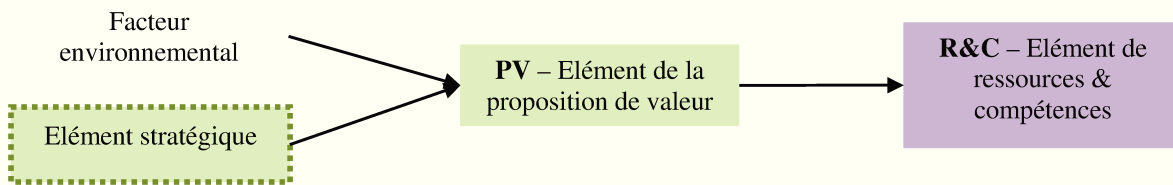


La représentation du BM de Ryanair (cf. Figure 41) par CASADESUS-MASANELL & RICART (2010) est largement inspirée du *Mapping Activity System* de PORTER mais un code schématique permet d'insister sur les relations causes-conséquences étudiées. Les éléments soulignés sont les choix opérés par l'entreprise alors que les éléments non soulignés sont les conséquences. En outre, les conséquences encadrées sont « rigides » alors que les autres sont flexibles ».

données. Nous appellerons « étape » chaque changement significatif présentant une séquence d'incidents ayant un rapport de causes à effets évident. Nous avons réuni différentes étapes dans un « mouvement » dès lors que ces étapes concernent le même type d'activité. Nous avons retenu les trois critères classiques constitutifs d'un DAS pour effectuer ce découpage en mouvements, à savoir le type de clientèle, le type de marché et le type de distribution. Chaque étape, appartenant à un mouvement, donnera ainsi lieu à la représentation d'une relation causale où les éléments du business model impliqués mais aussi les facteurs environnementaux impactant seront codifiés (*cf.* Figure 42).

Les facteurs environnementaux ne seront pas encadrés et sur fond blanc. Les éléments stratégiques seront sur fond vert et encadrés de pointillés verts. Les éléments générant de la valeur pour le client et pour l'entreprise seront sur fond vert et les initiales de la catégorie d'éléments apparaîtront (PV pour proposition de valeur, C pour clientèle, et T pour tarification). Les éléments permettant de délivrer cette génération de valeur seront sur fond violet et les initiales de la catégorie d'éléments apparaîtront (R&C pour ressources et compétences, PI pour processus interne, et RV pour réseau de valeur). Des flèches identifieront le sens de la relation de causalité. Des incidents concomitants peuvent indirectement expliquer pourquoi une solution n'a pas été choisie ou compléter l'analyse du BM sans qu'il n'y ait de rapport de causalité établi. Nous les faisons donc apparaître sur le schéma mais sans les relier par des flèches à la séquence d'incidents principale. Notons que nous avons sciemment ignoré la convention voulant que les variables non directement observables soient représentées par des ellipses et que les variables directement observables soient représentées par des rectangles car nous estimons qu'elle ne ferait que complexifier une représentation que nous souhaitons la plus simple possible. En effet, nous voulons attirer l'attention sur trois méta-catégories de variables (les facteurs environnementaux, les éléments générateurs de valeur et les éléments opérationnels). À l'intérieur de chacune de ces méta-catégories, nous trouvons aussi bien des éléments directement observables que non directement observables. Par souci de simplicité, et parce que ça n'est pas le cœur de notre recherche, nous n'avons pas souhaité voir cette caractéristique apparaître.

Figure 42 / Exemple de relation causale



Cette première partie nous a permis de faire un tour d'horizon des concepts clés liés à notre problématique. Nous avons ainsi pu constater que l'une de nos principales difficultés résidait dans l'ambiguïté entourant les concepts de « stratégie » et de « business model ». En effet, aucune définition précise ne fait consensus. Nous devons donc nous appuyer sur les éléments présents dans la majorité des acceptations de ces termes. La plupart des chercheurs s'accordent sur le fait que la stratégie consiste à choisir une ambition, une direction. Ce choix est relié d'une manière ou d'une autre à l'environnement de l'organisation : soit il en est contingent, soit il le transforme.

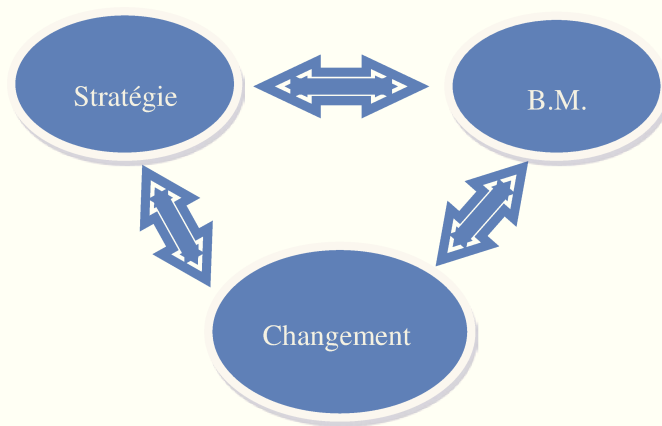
Le terme de modèle d'affaires est bien plus récent. Il a été popularisé au début des années 2000 lors de la bulle Internet. Il revêt lui aussi une grande part d'ambiguïté, mais un point d'accord semble se dégager : le BM repose sur la génération et la captation de valeur. Selon l'approche instrumentale qui fait principalement du business model un instrument de médiation, il s'agit d'expliquer comment l'entreprise génère et capte la valeur. D'après une approche plus conceptuelle, le BM lui-même permet de générer et capter de la valeur.

La relation entre les concepts de stratégie et de business model est elle aussi équivoque. Certains nient l'intérêt du modèle d'affaires, le reléguant à un simple phénomène de mode. Selon eux, il ne serait qu'un ersatz de stratégie, reposant sur le même cadre conceptuel. Les deux termes seraient donc synonymes. Mais pour la plupart des chercheurs, stratégie et modèle d'affaires sont des concepts qui se recoupent de manière plus ou moins partielle. D'autres considèrent que le BM appartient au concept de stratégie, ou inversement. L'élément qui semble ressortir d'une majorité de travaux académiques est la place méso qu'occuperait le business model entre stratégie et opérationnalisation.

Enfin, nous avons étudié les liens qui unissent chacun de ces concepts au changement, et notamment au changement technologique. Le changement technologique a ceci de particulier qu'il passe généralement par une innovation, qu'elle soit générée ou non par les entreprises

concernées. Et le processus de diffusion des innovations repose souvent sur les Rendements Croissants d'Adoption. Associée à la situation concurrentielle, l'incertitude a un impact sur la stratégie de l'entreprise, et donc sur sa volonté et son aptitude à innover, et à réagir aux innovations. Quant au BM, les changements environnementaux sont reconnus comme étant des sources de transformation. Mais si pour certains les changements de modèle d'affaires se font de manière épisodique, pour d'autres il s'agit d'un changement continu.

Figure 43 / Étude des liens entre Stratégie, BM et changement



Une fois ces éléments théoriques exposés, nous avons pu établir notre cadre conceptuel. Nous avons choisi de définir la stratégie selon l'approche porterieenne : dans le reste de notre étude, nous entendons donc par stratégie la volonté d'atteindre et de pérenniser le positionnement concurrentiel souhaité. En ce qui concerne le modèle d'affaires, nous le concevons comme un construit dont l'intérêt repose principalement sur son aspect systémique. Nous le définissons donc comme le système permettant de générer et capter de la valeur. Nous représentons sa logique et les composantes qui l'articulent au travers de la Figure 39.

Étude
empirique
-
Premières
analyses

Notre cadre conceptuel étant posé, nous pouvons désormais exposer notre positionnement épistémologique et la méthodologie choisie. Notre design de recherche s'appuie sur une série d'études de cas. Après avoir présenté notre terrain, *i.e.* le secteur du livre numérique en France, nous décrivons chacun de nos huit cas. Ces présentations sont l'occasion d'ébaucher nos premières analyses : nous associons dans des schémas de causalité nos données brutes à nos composantes conceptuelles.

Chapitre V. Epistémologie et Méthodologie

1. Positionnement épistémologique

Différentes approches épistémologiques sont envisageables. Elles sont récapitulées par THIETART *et al.* (2007) (*cf.* Figure 44).

Figure 44 / Positions épistémologiques (PERRET & SEVILLE, 2007, p.14)

Les paradigmes	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessité	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelle cause... »	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... »	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... »
Le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ?	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

D'après BADEN-FULLER & MORGAN (2010), le modèle d'affaires peut être un moyen de décrire et classer des entreprises ou d'agir comme une recette pour des entrepreneurs créatifs. Les auteurs identifient une troisième utilité au concept : « *to operate as sites for scientific investigation* » (p.156). Ils comparent ainsi le business model aux modèles organiques de la biologie, ou aux modèles mathématiques de l'économie : « *In both biology and economics, as in management, models are used to address and help solve one basic problem - lack of knowledge* » (p.162). Dans ces trois disciplines, le modèle permet d'adapter les théories générales à des objets concrets. Selon ce raisonnement, le modèle d'affaires serait une représentation d'un ou plusieurs phénomène(s) ayant une existence objective. Les auteurs se placent ici dans une position positiviste. Nous souscrivons également à cette approche, même si par business model nous dépassons l'idée du modèle, une simple représentation, pour nous intéresser davantage au business model en tant que concept, porteur d'une substance objective. En effet, nos questions de recherche postulent de la réalité d'un phénomène, puisque nous cherchons principalement à savoir comment le concept de business model s'articule au concept de stratégie. Rappelons qu'un concept doit expliquer un phénomène, c'est-à-dire une réalité, qu'elle soit palpable ou non (DUMEZ, 2011). Notre étude ne devrait donc pas altérer l'objet de notre recherche.

Ce positionnement positiviste n'exclut pas, toutefois, que notre démarche puisse emprunter, de manière plus marginale, certaines caractéristiques des démarches interprétativistes, voire constructiviste. Bien que nous reconnaissons l'existence de concepts tels que ceux de BM et de stratégie, nous sommes également dans l'obligation de choisir une dimension de compréhension de chacun de ces concepts. La dimension de compréhension est l'un des trois éléments qui constituent le concept selon OGDEN & RICHARDS²⁹ (1923). Bien que DUMEZ (2011) nous conseille de définir les caractéristiques attribuées au concept, nous sommes dans l'obligation de faire des choix entre différentes dimensions de compréhension dès lors que nous rentrons dans le détail, étant donné qu'aucun consensus ne domine au sujet du modèle d'affaires et de la stratégie. Les choix que nous avons faits lors de l'établissement de notre cadre conceptuel relèvent partiellement du constructivisme. En effet, nous (le sujet) avons un impact sur l'objet puisqu'en choisissant les concepts à partir desquels nous travaillons, nous participons à la construction d'une réalité relative. Toutefois, ces choix n'ont pas été co-construits avec les acteurs de terrain mais réalisés de manière déductive, à partir des théories existantes.

²⁹ D'après DUMEZ (2011)

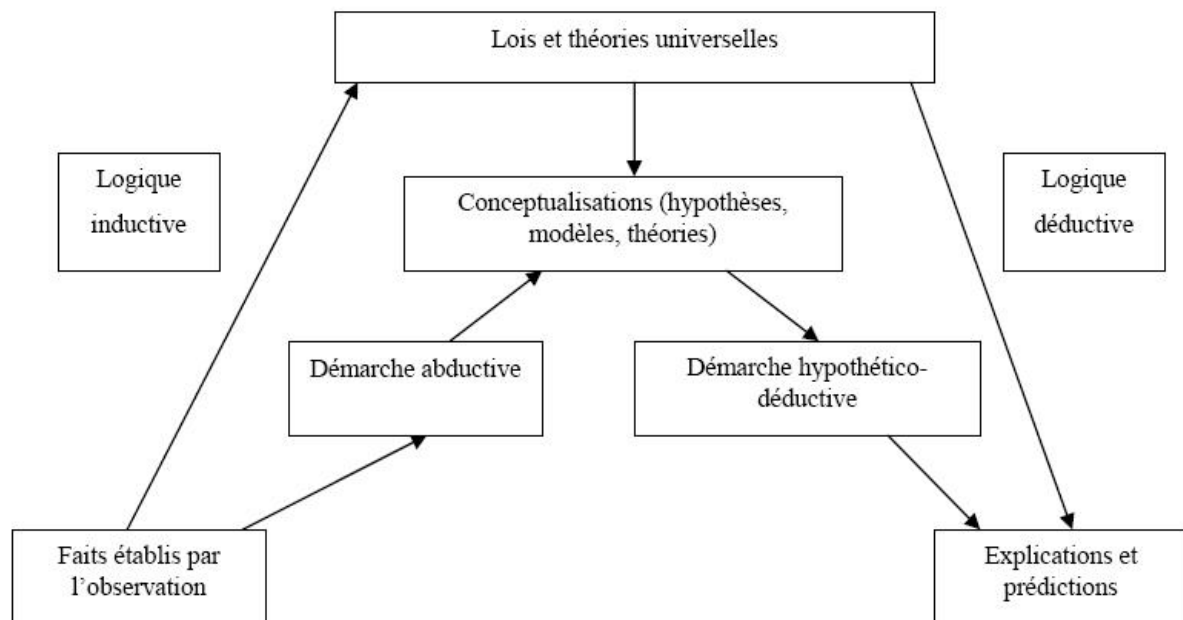
On retrouve aussi certaines caractéristiques de la démarche interprétativiste dans la manière dont nous avons recueilli et traité le matériau empirique de notre thèse. Les données primaires que nous avons recueillies sont principalement constituées d'entretiens. Certaines de nos données secondaires sont des retranscriptions d'entretiens ou des articles contenant des citations. D'autres encore sont des articles où les faits se mêlent aux interprétations des journalistes. Malgré la triangulation, nous devons reconnaître que nous allons analyser des données qui nous sont livrées sous le prisme de la vision, des convictions et des intérêts d'individualités, qu'ils soient acteurs ou simples observateurs. L'approche interprétativiste est d'autant plus prononcée que nous analysons principalement les décisions prises dans le passé par les entreprises. Les individus auront donc davantage tendance à rationaliser *a posteriori*. Nous tenterons donc de prendre en compte les intentions, les motivations et les croyances des individus pour comprendre le sens que ceux-ci donnent à la réalité. Toutefois, nous ne considérons pas que le monde social soit fait d'interprétation : nos données ne représentent pas le monde social, elles n'en sont qu'un indice biaisé par des interprétations. C'est la raison pour laquelle nous restons majoritairement dans une posture positiviste. Par ailleurs, une partie importante de nos efforts en matière méthodologique a consisté à essayer autant que possible d'objectiver les faits identifiés ou rapportés.

Enfin, nous adoptons une démarche déductive dans un premier temps : notre revue de littérature a fondé notre cadre conceptuel. L'analyse du terrain devrait nous conduire à apporter une réponse à notre problématique, qui reflète deux possibilités principales : que la stratégie influe sur le BM, et/ou l'inverse. Cependant, nous ne nous attendons pas à ce que la réponse soit manichéenne. Ce qui nous intéresse est essentiellement les conditions selon lesquelles une possibilité se fera jour plutôt qu'une autre, et éventuellement ses conséquences. En ce sens, nous nous plaçons dans une logique abductive : nos résultats devraient générer des constats intéressants quant à ces conditions et conséquences. Afin d'expliquer ces constats, nous émettrons des propositions abductives. L'abduction correspond parfaitement à la vision systémique que nous avons de notre problématique puisqu'elle « *permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses* » (KOENIG³⁰, 1993, p.7). Évidemment, nous avons l'ambition de généraliser nos résultats dans une certaine mesure. C'est la raison pour laquelle nous tenterons de revenir à une logique déductive (en nous appuyant sur des théories existantes) pour émettre des propositions théoriques permettant entre autres d'expliquer et prédire

³⁰ D'après THIETART *et al.*, 2007

l'articulation entre stratégie et modèle d'affaires selon les conditions. Nous nous inspirons donc d'une des techniques analytiques décrites par YIN (1994) : l'*explanation-building*. Cette technique est particulièrement pertinente dans le cas des études de cas à but explicatif : « *to explain* » a phenomenon is to stipulate a set of causal links about it » (p.110). L'auteur souligne le fait que les conclusions résultent nécessairement d'une série d'itérations et que l'explication finale ne peut, par nature, être énoncée au démarrage de l'étude. Nous nous inspirerons également de la méthode développée par STRAUSS & CORBIN (1990) dans le cadre de la théorisation ancrée. En bref, nous nous basons sur une technique analytique itérative.

Figure 45 / Modes de raisonnement et connaissance scientifique (adapté de CHALMERS, 1987, p.28) (THIETART *et al.*, p.64, 2007)



2. Design de recherche

Afin de répondre à notre problématique principale et de transformer nos propositions abductives en théories permettant d'expliquer et de prédire des phénomènes, nous avons à choisir entre une méthode de généralisation statistique et une méthode de généralisation analytique. Selon YIN (1994), la généralisation statistique est peu pertinente dans le cas d'études de cas puisqu'elle s'appuie sur un échantillon statistique. La généralisation analytique correspond bien mieux à notre stratégie de recherche. Il s'agit de comparer nos résultats empiriques à un cadre théorique existant : les résultats empiriques seront d'autant plus significatifs si plusieurs cas supportent une même théorie et discréditent une théorie rivale plausible. Concernant nos propositions abductives, nous serons en mesure de les transformer en loi générale si nous

parvenons à les confronter à des théories existantes de manière pertinente. La généralisation empirique impose donc une réflexion théorique approfondie, véhiculée par une revue de littérature étoffée : « *for case studies, theory development as part of the design phase is essential, whether the ensuing case study's purpose is to develop or to test theory* » (YIN, 1994, p.27). Si cette réflexion théorique est l'une des premières étapes de l'élaboration d'un design de recherche, ça n'est pas la seule. Puisqu'il s'agit de lier les résultats des données à collecter aux questions de recherche, le design consiste à formuler ces questions de recherche (*cf.* Introduction), à choisir la stratégie de recherche, à sélectionner les cas, à collecter les données selon un processus défini, à analyser les données, et à établir la validité des résultats.

Se référant à une revue de littérature étayée, EISENHARDT (1989) a identifié trois raisons majeures pour lesquelles les études de cas sont utilisées : afin de fournir une description (KIDDER, 1982), de tester une théorie (PINFIELD, 1986 ; ANDERSON, 1983) ou de générer une théorie (GERSICK, 1988 ; HARRIS & SUTTON, 1986). En ce qui nous concerne, il s'agit de générer une théorie. EISENHARDT (1989) précise que la construction d'une théorie par une étude de cas a l'avantage de placer le chercheur en constante confrontation avec la réalité, de ne concerner que des théories émergentes qui sont à la fois testables et mesurables, et de n'aboutir qu'à des théories empiriquement valides.

GAGNON (2005) nous rapporte les caractéristiques de la problématique de recherche incitant à l'utilisation d'études de cas. Il s'appuie sur les questions préétablies par BENBASAT *et al.* (1983, p.372) :

- Question 1 : Le phénomène qui est l'objet d'intérêt doit-il être étudié dans son contexte naturel pour être vraiment compris ?
- Question 2 : Faut-il mettre l'accent sur les événements contemporains dans l'étude de cette problématique ?
- Question 3 : La connaissance du phénomène peut-elle être acquise sans avoir à contrôler ou à manipuler les sujets ou les événements en cause ?
- Question 4 : La base théorique qui existe au sujet de la problématique sous étude comporte-t-elle des éléments non expliqués ?

Nous répondons par l'affirmative à la dernière question, nous ramenant ainsi à l'optique de générer une théorie, identifiée plus tôt. Nos réponses aux questions 1 et 3 sont également positives : en effet, nous cherchons entre autres à identifier les éléments du contexte qui impactent la stratégie et/ou le modèle d'affaires, il ne s'agit donc pas de couper notre objet de

son environnement, ni de manipuler celui-ci. Enfin, nous répondrons également positivement à la deuxième question puisque nous travaillons sur la question d'un changement technologique majeur qui nous est contemporain, l'industrie du livre numérique n'étant pas encore à maturité en France.

YIN (1994) recouvre les questions précédentes (importance du contexte) mais y ajoute un élément essentiel. Selon lui, les études de cas sont particulièrement adaptées lorsque la question de recherche est « comment » ou « pourquoi » : « *In general, case studies are the preferred strategy when « how » or « why » questions are being posed, when the investigator has little control over events, and when the focus is on contemporary phenomenon within some real-life context* » (p.1). Notre recherche correspond à ces caractéristiques. En effet, nous nous plaçons dans une démarche explicative puisque notre problématique consiste à découvrir « comment » s'articulent BM et stratégie, et que nos questions sous-jacentes cherchent à comprendre quels éléments et quelles circonstances (facteurs environnementaux, événements antérieurs) influent sur cette articulation, autrement dit, « pourquoi ». L'auteur précise que ce type de question implique l'étude de liens opérationnels tissés dans le temps, et non pas l'étude de simples fréquences ou incidences.

Malgré tous ses avantages, la construction d'une théorie au moyen d'études de cas n'est pas sans risque. EISENHARDT (1989) indique que se référer constamment aux preuves empiriques peut nuire à la théorie en la rendant trop complexe. En effet, nous sommes tentée de vouloir capter la totalité des phénomènes observés dans une théorie. De ce fait, nous courrons aussi le risque d'aboutir sur une théorie idiosyncratique, confondant des phénomènes généralisables et des spécificités. Nous devons donc être vigilante à ne pas tomber dans ces travers, ou du moins à les minimiser en envisageant des moyens pour y pallier.

3. Le choix des cas

Revenons plus concrètement sur le mode de sélection des cas. Comme nous l'avons expliqué en introduction, nous adoptons une méthode de généralisation analytique. Selon EISENHARDT (1989), cela revient à choisir des cas qui peuvent traduire ou étendre une théorie émergente. Contrairement à l'échantillonnage des méthodologies quantitatives, il ne s'agit pas de recruter des cas de manière aléatoire. Il faut élire des cas selon des caractéristiques spécifiques. YIN (1994) ajoute que « *every case should serve a specific purpose within the overall scope of inquiry* » (p.45). Il suit en effet une logique de réplification où les cas multiples correspondent à

de multiples expériences. Il existe deux types de répliation : la répliation littérale, lorsqu'on attend des résultats similaires, ou la répliation théorique, lorsqu'on attend des résultats contrastés pour des raisons supposées.

Le nombre de cas à sélectionner est une question en soi. Tout d'abord, on peut tout à fait envisager un design de recherche basé sur un cas unique à condition que ce cas représente un test critique d'une théorie existante, qu'il soit unique ou rare, ou qu'il serve à révéler un objet (d'après YIN, 1994). Étant donné que notre étude ne répond à aucune de ces caractéristiques, il nous semble qu'un cas unique ne soit pas le design idéal. YIN (1994) précise que deux ou trois cas sont pertinents quand on choisit une répliation littérale, alors qu'il nous conseille de nous orienter vers l'étude de quatre à six cas quand on choisit la répliation théorique. Ces quelques cas représentent alors deux schémas théoriques adverses. Comme nous l'avons expliqué précédemment, si nous avons deux hypothèses principales, nous comptons également sur notre étude pour générer diverses propositions abductives. Nous nous plaçons donc dans une logique de répliation théorique. En outre, EISENHARDT (1989) suggère d'effectuer quatre à dix études de cas, afin d'avoir une diversité de situations suffisamment importante, tout en gardant la possibilité d'approfondir suffisamment chacun des cas pour que l'étude de chacun d'eux soit pertinente d'un point de vue qualitatif. GAGNON (2005) nous conseille de recruter plus de cas que le nombre minimum requis afin de se prémunir de la disparition en cours d'étude de certains d'entre eux. Nous avons donc souhaité sélectionner six cas au minimum.

Suivant les recommandations de GAGNON (2005), il nous reste à établir les règles concrètes que nous avons suivies pour sélectionner nos cas. Tout d'abord, nous allons référencer les critères communs à tous nos cas :

- Les cas doivent tous être confrontés au même environnement en mutation puisque nous étudions l'articulation entre stratégie et BM face à un changement technologique majeur. Nous souhaitons que ce changement technologique soit une variable « stable » pour deux raisons. D'une part, cela nous permet de connaître d'autant mieux les environnements de nos différents cas puisqu'il s'agit d'un environnement commun, et donc unique. Afin de sélectionner et comprendre dans toute leur subtilité les cas étudiés, il est primordial d'acquérir une bonne compréhension du ou des contexte(s) dans lesquels ils prennent corps (EISENHARDT, 1989 ; GAGNON, 2005). D'autre part, cela nous permet de minimiser le nombre de variables environnementales, et de voir

comment une même variable environnementale impacte différents cas. Nous étudierons donc des entreprises qui appartiennent à l'industrie du livre numérique.

- Les entreprises choisies devront avoir une activité sur le sol français, afin de respecter les bornes de notre problématique. Ces bornes ont été choisies pour respecter le premier critère. Comme nous le verrons, le changement technologique lié au livre numérique n'en est pas au même stade de développement en France qu'à l'étranger. En outre, restreindre notre terrain à la France, sachant que la grande majorité des sièges sociaux dans le domaine du livre est située à Paris, a un avantage non négligeable pour faciliter l'accès au terrain.
- La question de la sélection des cas ne peut pas rester purement théorique. Nous nous devons de prendre en compte les contraintes du terrain. Afin d'obtenir les données les plus intéressantes possible aux vues de notre enquête, nous souhaitons autant que possible recueillir des données primaires sur chacun de nos cas. Notre sujet concernant directement la stratégie d'entreprise, nous souhaitons solliciter des entretiens auprès d'interlocuteurs ayant des positions hiérarchiques fortes, en lien avec la conception et le suivi de la stratégie de leur entreprise, et qui acceptent de sortir d'un discours institutionnel formaté³¹. Nous sélectionnerons donc en priorité des cas pour lesquels nous sommes parvenue à obtenir un/des entretien(s) avec de tels interlocuteurs.
- Les entreprises sélectionnées devront avoir une ancienneté significative. En effet, nous travaillons sur leur stratégie, un thème on ne peut plus confidentiel. Nous avons conscience que nos interlocuteurs ne livreront pas de manière transparente leur stratégie et tactique actuelles et envisagées. En revanche, nous espérons qu'ils se livreront plus volontiers quant à leurs réflexions et actions en rapport avec leur stratégie passée. Toutefois, nous sommes sur un secteur mouvant où le changement technologique récent a toute son importance. Nous ne pouvons donc pas nous couper d'entreprises relativement récentes qui peuvent être des cas pertinents. Nous estimons donc que nous pouvons sélectionner des entreprises qui ont au minimum quatre années d'expérience.

Mais des critères de dissemblance doivent être également pris en compte. En effet, comme nous l'avons observé, un cas doit être considéré comme une expérience. Il est donc intéressant d'analyser différentes variables. Les résultats semblables malgré des variables

³¹Nous restons consciente qu'un PDG ou un directeur commercial a l'habitude de communiquer et ne livre donc que les informations qu'il souhaite diffuser. Il est tout de même plus enrichissant d'interviewer de tels profils plutôt qu'un directeur de la communication ou un cadre appartenant à une société qui ne laisse aucune marge de manœuvre à ses salariés pour choisir les sujets sur lesquels ils peuvent s'exprimer.

différentes nous conduiront à étendre ces résultats, à les généraliser. Les résultats différents en fonctions de variables différentes nous conduiront au contraire à émettre des propositions abductives expliquant les raisons de l'hétérogénéité des résultats. Afin de répondre à nos questions de recherche et suivant notre revue de littérature, il nous semble particulièrement pertinent de veiller à sélectionner des cas dissemblables :

- Concernant leur date d'entrée sur le marché du livre numérique : comme nous l'avons vu dans la première partie, la position de pionnier ou de suiveur influence les décisions concernant la stratégie et le modèle d'affaires. Nous souhaitons donc étudier les cas d'entreprises arrivées précocement sur ce nouveau marché (au début des années 2000), et ceux d'entreprises arrivées plus tardivement, après que le marché se soit quelque peu démocratisé.
- Concernant leur positionnement sur la chaîne du livre numérique lors de l'émergence du changement technologique (ou de la création de l'entreprise) : les mouvements éventuels de position concurrentielle sont au cœur de notre problématique. Nous souhaitons étudier des entreprises qui s'adressent toutes au marché du livre numérique comme l'indique notre premier critère de similitude. En revanche, nous avons choisi des entreprises qui sont sur différents maillons de la chaîne du livre numérique, présentant ainsi différentes activités et offrant des propositions de valeurs diverses à des clients hétérogènes. En outre, nous avons sélectionné des cas qui nous semblaient particulièrement intéressants du fait de leur déplacement, ou de leur tentative de déplacement, sur la chaîne du livre numérique. Ce choix nous permet de répondre à notre question d'ordre managérial (mieux comprendre la répartition de la valeur sur la filière). Afin de déterminer les différents maillons sur la chaîne du livre numérique, nous nous baserons sur un schéma couramment utilisé par Numilog et établi par Denis ZWIRN (*cf.* Figure 51, chapitre suivant). Nous avons remanié ce schéma afin qu'il ne s'articule pas uniquement autour du cas de Numilog.

Concrètement, nous avons recruté huit entreprises (*cf.* Figure 46). Notre objectif minimum étant d'avoir six cas à étudier, nous pouvons décider d'abandonner deux cas si nous ne parvenions pas à obtenir suffisamment de données primaires et secondaires³². Si en outre un cas devenait

³² Un tel abandon n'était envisagé que si le travail de recueil et d'analyse était fortement avancé. Nous avons commencé à travailler sur plusieurs cas qui n'ont pas abouti : nous voulions être crédible pour solliciter des entretiens (ce qui nécessitait un minimum de recherches), mais si nos demandes étaient rejetées, nous cherchions

inexploitable en raison d'une faillite trop précoce, rendant le recueil de données passées impossibles, nous aurions eu encore suffisamment de cas pour respecter la cohérence de notre design de recherche³³.

Figure 46 / Cas étudiés

Cas	Entreprise	Date d'entrée sur le marché du livre numérique	Positionnement initial sur la chaîne du livre numérique
1	Numilog	1999	Librairie numérique
2	L'Harmattan	2000	Éditeur scientifique
3	Bookeen	1998	Fabricant de device
4	VirginMéga	2010	Vente en ligne de contenus numériques
5	izneo	2010	Librairie numérique centrée sur la BD
6	Bragelonne	Exploration début 2000's, véritable démarrage en 2010	Éditeur de science-fiction
7	Numeriklivres	2010	Éditeur de littérature contemporaine
8	Decitre	2010	Chaîne de librairies traditionnelles

4. La collecte de données

La richesse des données recueillies est hétérogène selon les cas. Bénéficiant d'une bourse CIFRE au sein de Numilog, notre accès à cette entreprise a été largement facilité. Ce « détail » pratique questionne notre design de recherche. Nous avons ainsi voulu savoir quelle solution avait été apportée par le passé dans une situation similaire. La thèse de DENIS (2000) a été menée dans le cadre d'une CIFRE chez Gaz de France. Elle s'appuie elle aussi sur une série d'études de cas. Le travail de DENIS s'est déroulé selon 5 phases qui portaient des objectifs de recherche différents (quoique connexes). Chacune de ces phases mobilisait des collaborateurs de GDF, qu'ils participent à la préparation de la phase ou qu'ils réagissent à la présentation des avancées du chercheur. 28 entretiens ont aussi été menés au sein de GDF lors des phases 1 et 4 (phase d'émergence de configurations et phase d'utilisation). Comparativement, les interactions avec les autres cas sélectionnés ont été moindres. On dénombre 24 entretiens à l'extérieur de GDF, mais avec des collaborateurs appartenant cette fois à 15 groupes différents. Ces entretiens ont été sollicités lors des deuxième et troisième phases de la recherche (phase de restitution/confrontation et phase d'utilisation des configurations). Le chercheur assume la

une autre entreprise à étudier répondant à des critères similaires. Notons que nous avons dû abandonner un cas après une première interview : le PDG de l'entreprise concernée refusait le principe de la retranscription de l'entretien et ne souhaitait apparemment pas que d'autres collaborateurs ne s'expriment.

³³ L'activité VirginMéga a été abandonnée lors de notre recueil de données, mais cet événement a plutôt joué en notre faveur car certains de nos interviewés, en passe de rebondir sur d'autres projets (ou travaillant déjà ailleurs), étaient tout à fait disposés à communiquer.

différence quant aux quantités de données recueillies en fonction des cas de la manière suivante : « *il y a eu une différence de contenu et de finalité entre les entretiens menés selon la phase au cours de laquelle ils se déroulaient* » (p.123). Cette solution nous semble intéressante, mais ne correspond pas notre positionnement épistémologique. DENIS s'est engagé « *dans la fabrication de clés pour 'organiser et faire évoluer une situation'* » (p.80). La place privilégiée qu'occupe GDF dans son design de recherche s'explique donc par son ambition constructiviste. En tant que positiviste, nous cherchons à expliquer ce que nous concevons comme une réalité. Nous récoltons davantage de données au sujet de notre entreprise d'accueil par opportunisme méthodologique plus qu'en raison de notre design de recherche. Nous devons donc pour notre part assumer la différence d'approfondissement entre nos cas comme une limite potentielle de notre recherche. Nous allons décrire dans un premier temps notre protocole de récolte de données en règle générale, et ensuite, nous nous attarderons sur le cas particulier de Numilog.

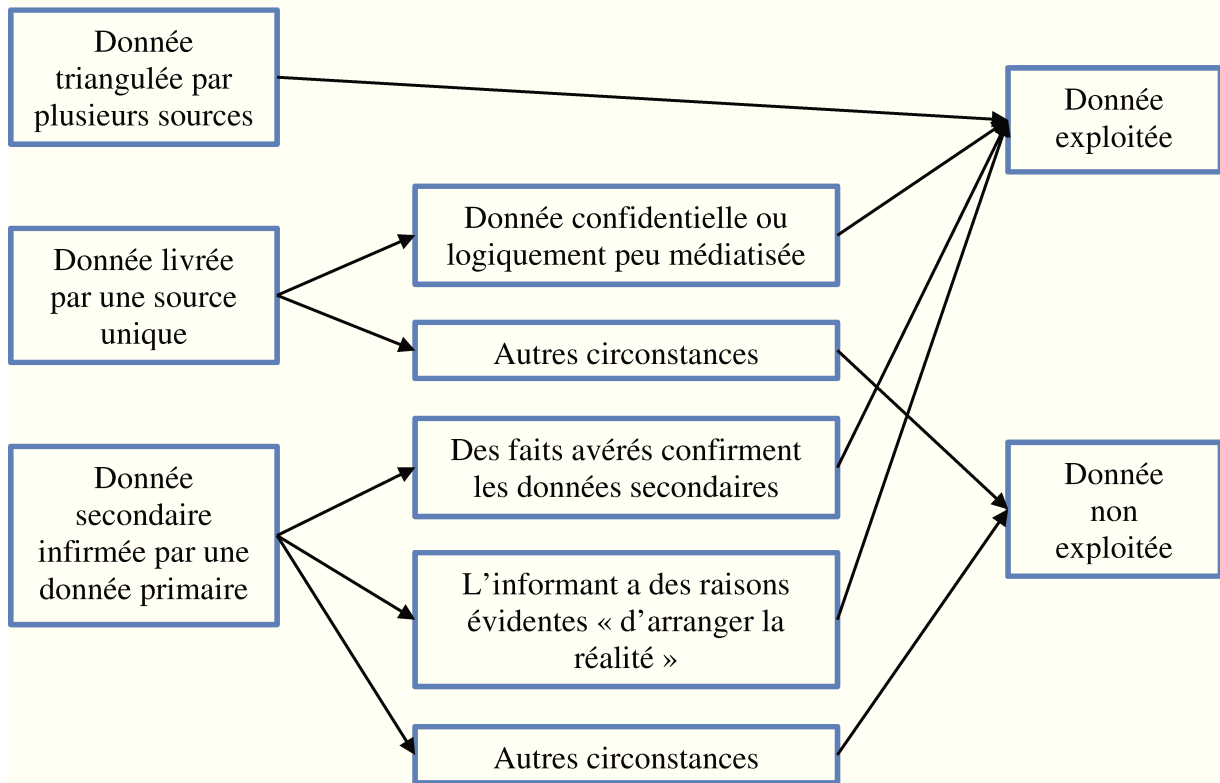
4.1. La collecte de données concernant l'ensemble de nos cas

Dans l'absolu, nous comptons utiliser l'ensemble des données à notre disposition, tant que celles-ci sont pertinentes pour le sujet qui nous concerne. GAGNON (2005) distingue trois sources potentielles de données : l'observation, l'entrevue et l'analyse documentaire. Nous n'avons eu la possibilité d'observer que le cas de Numilog, dont nous reparlerons ultérieurement. En revanche, nous avons recueilli pour chacune de nos études de cas des données primaires constituées d'entretiens d'une part, et des données secondaires d'autre part. Les données secondaires sont des documents d'archives essentiellement composés d'articles de presse et éventuellement de documents internes. Nous avons favorisé l'utilisation de multiples sources afin de contrôler l'existence d'informations convergentes. Nous utilisons donc la triangulation des données. Si plusieurs sources corroborent une même information, la validité du construit est d'autant plus forte. Certaines de nos sources les plus prolixes, comme le site Actualitté, sont aussi les plus sujettes à caution³⁴. La triangulation est donc absolument essentielle dans ce cas de figure. Le logiciel N Vivo nous a aidée à trianguler nos données en favorisant la comparaison de segments de texte en provenance de plusieurs sources. Nous avons ainsi pu déterminer le degré de confiance que nous pouvions accorder aux faits rapportés. Lorsqu'une source unique nous affirmait un fait, nous déterminions si les informations à notre disposition étaient tout de même exploitables ou non : si le changement se situait à un niveau

³⁴ Le site Actualitté se veut très réactif face à l'actualité. Les informations ne semblent donc pas toujours vérifiées (du moins auprès de toutes les parties concernées). En outre, le parti pris éditorial peut nuire à l'objectivité de l'information.

confidentiel ou logiquement peu médiatisé, alors nous acceptons l'existence unique d'informations en provenance d'entretiens ; en revanche, si des données secondaires étaient infirmées par des données primaires, nous ne prenons en compte ces données secondaires que lorsque des faits avérés confirmaient le contenu des données secondaires, et/ou lorsque l'informant avait des raisons évidentes d'arranger la réalité à sa guise.

Figure 47 / La triangulation des données



Attardons-nous sur le protocole concernant les entretiens. Il a d'abord fallu déterminer quel type d'entretien nous souhaitions utiliser. Étant donné que nous procédons à une étude qualitative constituée d'études de cas, notre premier souci est de recueillir des informations fines et subtiles. Pour y parvenir, nous devons laisser un degré de liberté important à nos interlocuteurs. Nous avons ainsi mené des entretiens semi-directifs que nous avons préparés en amont par une recherche documentaire nous permettant de déterminer les principales évolutions vécues par l'entreprise. Lors de l'entrevue, nous exposons ce que nous attendions de l'entretien en expliquant à notre informant notre sujet de recherche, puis nous lui demandons de nous raconter l'histoire de son entreprise. Nous ne voulions pas qu'il se focalise sur les concepts de stratégie et de modèle d'affaires car ces concepts laissent place à trop de définitions pour que le répondant puisse avoir la même que nous à coup sûr, même après une brève explication. Nous passons donc par un procédé narratif que nous analysons lors de la phase du codage.

Cela nous prémunit de multiples interprétations des concepts et encourage une analyse longitudinale dynamique. Nous laissons nos répondants s'exprimer librement mais nous les guidions dans le cas où l'informant simplifiait trop l'histoire de son entreprise, ou se focalisait sur certains événements en passant sous silence les autres. Pour cela, nous alimentions la discussion grâce aux événements identifiés via la collecte de données secondaires préliminaire. En fin d'entretien, nous posions une série de questions thématiques plus précises afin de nous assurer d'obtenir des informations sur les sujets qui nous intéressent le plus. Pour favoriser la fiabilité interne, nous avons conçu des guides d'entretiens (*cf.* annexe 11) qui suivaient cette logique : nous demandions à notre interlocuteur de nous raconter l'histoire de son entreprise, en insistant sur les points de flexion en termes de stratégie et de business model, puis nous revenions sur certains thèmes que nous souhaitions voir développer plus précisément (description de la stratégie, source de revenu principales, ressources principales, partenariats déterminants, coûts principaux, organisation et management). GAGNON (2005) nous recommande formellement de pratiquer l'écoute active : nous devons chercher à comprendre les sens cachés et les non-dits. Dans ce but, nous reformulions ce que nous pensions avoir compris mais qui restait ambigu, et nous revenions sur ce qui nous semblait dissimulé ou incomplet. YIN (1994) insiste également sur l'ouverture d'esprit requise : nous devons nous détacher de nos idées préconçues et être flexible face aux opportunités et menaces. CAFAI (2002) estime que l'ethno-réceptivité se cultive, ce biais ne serait donc pas insurmontable.

Mais des biais ne peuvent être évités : comme nous l'avons précisé dans la section « épistémologie », les discours de nos interlocuteurs sont forcément partiels et subjectifs, mais surtout, nous ne pouvons pas respecter le principe de saturation. En effet, dans certaines entreprises, nous n'avons pas pu recueillir les propos d'acteurs qui auraient pourtant pu être pertinents et auxquels nous aurions pu confronter les discours des répondants (Guillaume Decitre de Decitre par exemple). En outre, nous n'avons pas toujours pu obtenir des temps d'entretiens suffisamment longs et la possibilité d'une seconde interview si nécessaire (Xavier Pryn de L'Harmattan par exemple). Au total, nous avons pu obtenir 29 entretiens (*cf.* Figure 48) avec 27 personnes différentes appartenant à 8 entreprises. La durée moyenne des entretiens est d'une heure et huit minutes, sachant que les entretiens les plus courts ont été effectués au sein de Numilog, notre cas le plus approfondi, pour lequel nous avons notamment le plus de données primaires.

Figure 48 / Les répondants et les entretiens

Entreprise	Interlocuteur	Poste	Entretien
Numilog 13 entretiens Durée moyenne : 59min	Thomas Gerbig (depuis 2001)	Directeur technique	01/02/13 - 1h01
	Denis Zwirn (depuis 1999)	PDG	07/03/13 - 1h07
	Maud Bioret (depuis 2000)	Directrice des opérations	07/03/13 - 1h59
	Marion Platiau (sept 2011 - avril 2014)	Chargée de projets livres numériques	11/04/14 - 1h00
	Anaïs Boniface (avril 2014 - sept 2015)	Chef de projets numériques	02/12/14 - 14min ³⁵
	Sandra Bocquier (nov 2010 - déc 2014)	Chargée d'édition et de production numérique	12/12/14 - 56min
	Pauline Barraud (nov 2011 - janv 2015)	Responsable commerciale	15/01/15 - 1h14
	Damien Druault (depuis sept 2000)	Graphiste édition et communication	22/04/15 - 52min
	Stéphane Goin (depuis avril 2012)	Ingénieur commercial / Responsable bibliothèques numériques	29/04/15 - 24min
	Denis Zwirn (depuis 1999)	PDG	03/06/15 - 52min
	Vincent Noel (depuis mars 2009)	Développeur	04/06/15 - 46min
	Maud Bioret (depuis 2000)	Directrice des opérations	05/06/15 - 1h11
	Christelle Lemarchand (depuis mars 2009)	Responsable digitale web/mobile	05/06/15 - 36min
L'Harmattan 2 entretiens Durée moyenne : 56min	Xavier Pryn (depuis 2009)	Directeur Général	05/02/14 - 36min
	Alessandra Fra (depuis 2010)	Responsable du contenu numérique	28/02/14 - 1h13
Bookeen 2 entretiens Durée moyenne : 1h27	Jean-Luc Satin (depuis juillet 2009)	Responsable commerciale et marketing	07/05/14 - 1h22
	Guillaume Lejeune (depuis avril 2008)	Développement commercial	10/02/15 - 1h32

³⁵ Anaïs Boniface a travaillé succinctement chez Numilog, nous l'avons avant tout interviewée en tant qu'ancienne collaboratrice de VirginMéga. Toutefois, nous avons jugé pertinent de l'interroger par la même occasion sur la brève période qu'elle a vécu chez Numilog, sur les informations spécifiques qu'elle détenait de par son poste, et sur ses impressions générales (véhiculées via les grandes thématiques de notre questionnaire).

VirginMéga 3 entretiens Durée moyenne : 1h07	Yoann Jacquet (depuis janvier 2004)	Directeur de contenus	12/06/14 - 1h18
	Mikael Alhaouthou (depuis 2007 ou avant)	Chef de produit musique	25/08/14 - 1h11
	Anaïs Boniface (fév 2013 - avril 2014)	Chargée de contenu livres numériques	02/12/14 - 51min
izneo 3 entretiens Durée moyenne : 1h03	Nicolas Lebedel (depuis février 2012)	Directeur commercial et marketing	21/10/14 - 1h04
	Lise Prudhomme (depuis janvier 2011)	Responsable marketing	11/02/15 - 1h17
	Pierre Raiman (depuis janvier 2015)	Directeur du marketing et de la stratégie	13/03/15 - 47min
Bragelonne 3 entretiens Durée moyenne : 1h47	Alexandre Levasseur (Bragelonne entre 2005 et 2011-2012, e-Dantès depuis)	Directeur commercial e-Dantès	21/01/15 - 1h43
	Jérôme L'Hour (depuis août 2011)	Responsable commercial Livre Numérique & Impression à la demande	11/02/15 - 2h05
	Claire Deslandes (depuis déc 2006)	Directrice de la publication numérique	29/04/15 - 1h29
Numeriklivres	Jean-François Gayrard (depuis 2009)	Directeur fondateur	06/03/15 - 1h20
Decitre 2 entretiens Durée moyenne : 1h03	David Dupré (TEA depuis mars 2013)	Directeur général TEA	23/06/14 - 1h02
	Cyrill Torres (nov 2004 - avril 2015)	Directeur des achats	20/04/15 - 1h03

Figure 49 / Répartition des entretiens

Entreprise	Nombre d'entretiens	Durée totale des entretiens	Durée moyenne des entretiens
Numilog	13	772min	59min
L'Harmattan	2	109min	56min
Bookeen	2	174min	1h27
VirginMéga	3	200min	1h07
izneo	3	188min	1h03
Bragelonne	3	317min	1h47
Numeriklivres	1	80min	1h20
Decitre	2	125min	1h03
TOTAL	29	1965min	1h08

Le protocole de recueil de données est essentiel, qu'il s'agisse des entretiens ou des documents. Nous répertorions donc toutes nos sources documentaires afin que d'autres chercheurs puissent accéder aux mêmes données que nous (*cf.* annexes 3 à 10). Nos conclusions peuvent ainsi être vérifiées. Il est plus délicat d'assurer la reproduction de nos entretiens par un tiers, mais pour favoriser ce travail, nous mettons à disposition notre guide d'entretien (*cf.* annexe 11). Ce protocole permet de contrôler l'orientation des questions et la sélection des verbatims sur lesquels s'appuient nos analyses.

4.2. La collecte de données dans le cas de Numilog

Nous avons pu bénéficier d'une CIFRE chez Numilog. Pour ce cas, nous avons procédé aux mêmes recueils de données que pour les autres entreprises, auxquels s'ajoute l'observation participante. L'observation participante permet mieux qu'une autre technique d'observation de combattre le biais mis en évidence notamment dans les expériences d'Hawthorne : le chercheur est davantage vu comme un acteur parmi d'autres que comme un observateur, sa présence perturbe donc moins le comportement des sujets. Deux méthodologies extrêmes s'affrontent ici : la posture de l'observateur et celle du participant. On imagine aisément que la posture de l'observateur « à travers le miroir sans tain », ou « à travers le trou de serrure » (*observer through-the-one-way-screen* ou *peep-hole observer*) souffre de nombreux problèmes techniques : bien peu de situations permettent à l'observateur de passer inaperçu. Pour pallier aux difficultés de ce type d'observation, HUGHES³⁶ a lancé le *Field Training Project*, une expérience menée au département de sociologie de l'université de Chicago. Le cœur de l'expérience repose sur l'observation participante où une personne vivante et réelle interagit avec d'autres êtres humains. Les *fieldworkers* doivent entre autres entrer dans les dynamiques

³⁶ D'après CEFAI (2002)

de coopération avec les observés. Même quand le statut d'observateur est révélé aux individus, le fait de participer a certains avantages. Outre l'intérêt de l'observation directe qui permet de couvrir les événements en temps réel et surtout, pour ce qui nous concerne, de rattacher les données à leur contexte, l'observation participante a des avantages qui lui sont spécifiques. Par exemple, se placer dans une situation « d'égal à égal » crédibilise les chercheurs et leur permet de recueillir des témoignages plus officieux, délivrés dans un certain climat de confiance. La perception des comportements des enquêtés et de leurs motivations est également plus riche : il est ainsi plus aisé d'évaluer la réalité du point de vue des acteurs observés et interrogés.

Mais de nombreuses difficultés et biais viennent entraver cette technique de recueil de données. L'observation participante est l'une des techniques les plus chronophages. Cela offre un accès à une somme importante de données, mais il reste à sélectionner celles qu'on collecte. En outre, les observateurs ont parfois des inhibitions à envahir la vie privée des enquêtés ou sont trop accaparés par leur tâche d'observateur pour prendre le temps d'interagir avec les enquêtés et les situations concrètes. Ils ont également des difficultés à trouver un juste équilibre entre être trop engagé et être trop éloigné. MILLER³⁷ considère ainsi que « *certaines sont plus doués que d'autres pour séduire et gagner la confiance, d'autres pour éviter les phénomènes de transfert, d'identification et de sur-rapport* ». YIN (1994) souligne pour sa part les risques de conflits d'intérêts entre le rôle du chercheur au sein de l'entreprise et les bonnes pratiques scientifiques, que ce soit en termes déontologiques (promotion de l'entreprise dans certain cas, aux dépens de l'objectivité ; « *follow a commonly known phenomenon and become a supporter of the group or organization being studied, if such support did not already exist* », p.89) ou logistiques (temps de recherche phagocyté par l'activité en entreprise). Le risque de sur-assimilation est d'autant plus important dans le cas d'une observation participante. En effet, le temps passé avec les informants de l'entreprise d'accueil étant très important, le chercheur peut confondre sa propre vision avec la leur, et perdre du même coup sa capacité critique.

Concrètement, certains de ces biais potentiels sont renforcés chez Numilog, du fait de son mode de management très informel. Peu de documents internes naturels existent : nous ne pouvons donc quasiment pas nous appuyer sur de telles sources pour les confronter à notre perception, et la formalisation de nos observations est d'autant plus essentielle. C'est la raison pour laquelle nous avons tenu un journal de bord (cf. annexe 12) pour archiver les faits marquants du point de vue de la stratégie et du modèle d'affaires. Au bout de quelques mois, nous nous sommes

³⁷ D'après CEFAI (2002, p.129)

rendu compte que la rareté des réunions rendait nécessaires la provocation et la formalisation *a posteriori* d'entretiens informels. En effet, ce parti pris managérial implique nécessairement que les dirigeants soient spontanés dans leurs échanges ; ils se dirigent donc spontanément vers les collaborateurs avec lesquels ils sont les plus à l'aise et/ou avec lesquels ils ont une absolue nécessité de converser. Ne faisant partie d'aucune de ces deux catégories, nous avons demandé aux dirigeants de se prêter à des entretiens informels, pendant lesquels nous prenions des notes, dès que nous sentions que l'échange serait fructueux. Ceux-ci ont réagi positivement en répondant à nos questions. La distance relationnelle nous séparant des dirigeants de Numilog n'a certes pas facilité le recueil de données, mais elle a l'avantage de réduire certains biais liés à l'observation participante. En outre, la longue période passée au sein de Numilog (plus de trois ans) nous a permis de revenir de l'enthousiasme inhérent à la découverte. Nous pensons être dépassionnée de ce cas, même si nous ne pouvons prétendre être totalement objective.

En revanche, notre statut de « chargée de mission » chez Numilog a pu limiter le degré de confiance accordé par les informants des autres cas choisis, et donc limiter leurs déclarations sur certains sujets. Par souci déontologique, nous nous devons de leur préciser la nature de notre relation avec Numilog lors de la prise de contact ou en début d'entretien. Nous précisons évidemment qu'ils pouvaient nous demander à tout instant de tenir telle ou telle information confidentielle, mais nous ne pouvons garantir que notre bonne foi les aura totalement convaincus. L'observation participante au sein d'une entreprise constitue donc un obstacle dont l'impact est difficilement mesurable lorsque l'on souhaite s'appuyer sur des études de cas multiples.

Enfin et surtout, nous avons choisi notre sujet d'étude, puis nous avons candidaté auprès d'entreprises dans la perspective d'une CIFRE. Denis ZWIRN, le PDG de Numilog, a accueilli favorablement notre projet de thèse principalement en raison de son intérêt pour la recherche scientifique en économie et sciences de gestion, et non parce que l'activité de son entreprise nécessitait une telle recherche. Il nous a donc donné accès au terrain et nous a donné des missions liées à sa stratégie, tout en laissant une entière latitude concernant notre objet de recherche, notre méthodologie, et les résultats attendus. Nous échappons donc aux pressions concernant le contenu de notre recherche.

5. L'analyse et l'interprétation des données

5.1. Des données difficiles à manipuler

Une fois les données récoltées, il nous reste à les analyser. Cette phase est considérée comme la plus délicate selon EISENHARDT (1989). LANGLEY (1999) considère de surcroît que les données récoltées dans le cadre d'organisations « réelles » sont d'autant plus difficiles à manipuler.

Elle explique notamment cette complexité par le fait que les chercheurs doivent travailler avec des « événements » plutôt qu'avec des variables. MOHR³⁸ (1982) nous explique la différence entre les variables et les événements en distinguant la « *variance theory* » de la « *process theory* ». Si la première permet d'établir une relation entre variables dépendantes et indépendantes, la seconde a pour but d'expliquer un résultat par une séquence d'événements. L'ordre chronologique dans lequel apparaissent les événements est donc essentiel selon la « *process theory* ». Dans notre cas, nous nous intéressons moins à la séquence d'événements qui aboutit à un résultat particulier qu'à la séquence d'événements dans laquelle une composante stratégique est impliquée. Notre démarche s'apparente néanmoins davantage à la « *process theory* ». Bien que nous analysions la chaîne causale dans sa globalité, nous restons centrée sur la composante stratégique. Les éléments impactant la composante stratégique sont au moins aussi significatifs à nos yeux que les éléments impactés par cette composante. Or, la « *variance theory* » ne permet pas une analyse itérative. La manipulation de nos données est plus délicate que si nous avions adopté une démarche de « *variance theory* » car il ne nous suffit pas d'analyser une relation de cause à effet, mais plusieurs relations de cause à effet. En outre, les composantes et facteurs « indépendants » qui interviennent dans la relation causale, à quelque niveau que ce soit, sont aussi pris en compte. LANGLEY nous recommande d'ailleurs de ne pas séparer artificiellement les variables des événements. Notre analyse sera d'autant plus riche qu'elle prendra en compte des « variables indépendantes », constituées de facteurs environnementaux. Pour reprendre la terminologie de VAN DE VEN & POOLE (1990), un événement est le pendant conceptuel d'un incident. Il permet donc l'exploitation théorique des données brutes. Par souci de clarté, nous avons choisi de renommer nos événements/variables par la dénomination relative à notre cadre conceptuel (i.e. composante et sous-composantes du BM, et facteurs environnementaux).

³⁸ D'après LANGLEY (1999), p.692

Outre ce problème, la difficulté réside dans notre capacité à donner du sens à ces données. LANGLEY a recensé sept stratégies qui vont dans ce sens, chacune ayant ses avantages et ses inconvénients, focalisant l'intérêt sur un/des élément(s) et en délaissant d'autres. Ces stratégies sont évaluées en fonction de leur degré de précision, leur capacité à généraliser et leur simplicité (nombre d'éléments et de relations composant la théorie ainsi générée). LANGLEY cherche également à évaluer le niveau d'approfondissement des études de cas et le nombre de cas nécessaires à l'utilisation de chacune des stratégies.

Outre la stratégie des modèles alternatifs (*alternate templates strategy*), la stratégie de l'exposition temporelle (*temporal bracketing strategy*) et la stratégie synthétique (*synthetic strategy*), dont nous ne nous sommes que très peu inspirée, nous avons davantage travaillé d'après :

- La stratégie narrative (*narrative strategy*) : à partir des données recueillies, cette stratégie vise à reconstruire l'histoire de l'organisation.
- La stratégie de cartographie (*visual mapping strategy*) : la schématisation des données permet de représenter le processus d'après diverses dimensions et de mettre en avant les rapports cause-conséquence. Elle permet également de marquer le passage du temps et l'impact de l'incident (positif, négatif...). Cette stratégie est une étape intermédiaire entre les données brutes et la conceptualisation. Il faudra ensuite comparer plusieurs cartes stratégiques pour aboutir à des avancées théoriques.
- La stratégie de quantification (*quantification strategy*) : après une récolte de données approfondie, il s'agit de coder les incidents en fonction de caractéristiques prédéterminées (en l'occurrence, notre cadre conceptuel) afin de les transformer en une masse de données quantitative réduite, exploitable statistiquement.
- La théorisation ancrée (*grounded theory strategy*) : on doit à STRAUSS & CORBIN (1990) une méthodologie précise permettant de mettre en œuvre une démarche inductive. Chaque incident est classé dans une catégorie, voire une « surcatégorie », clairement définie. Ces catégories sont ensuite réparties dans des « *core categories* », qui reflètent les concepts théoriques. Il s'agit ensuite de comparer les incidents et les processus auxquels ils prennent part. Cette stratégie nécessite donc l'étude approfondie de plusieurs processus (appartenant à un seul cas ou à plusieurs cas comparables).

Conformément à ce que LANGLEY envisage, nous avons choisi de mixer ces stratégies afin de les adapter à nos contraintes et à nos objectifs. Après avoir organisé notre masse de données via

la stratégie narrative, nous l'avons réduite grâce à la schématisation des processus impliquant un élément stratégique. Nous avons tenté de la réduire encore à l'aide de bitmaps où chacun des éléments de notre cadre conceptuel (sous-composantes et composantes du BM et facteurs environnementaux) est catégorisé. Cette étape a été l'occasion de traduire les données brutes en concepts. Enfin, nous aboutissons à des propositions théoriques grâce à une technique analytique itérative.

L'ensemble de notre réflexion théorique se place dans une démarche de modélisation causale. Nous avons donc été sensible aux étapes conseillées par THIETART *et al.* (2007) :

- La spécification du phénomène à modéliser : dans notre cas, les variables ou événements indépendants sont constitués des facteurs environnementaux explicatifs, et parfois de composantes du business model (l'évolution d'un partenaire au sein du réseau de valeur...), et les variables ou événements dépendants sont les composantes du business model, y compris la stratégie.
- La spécification des concepts et variables du modèle : deux niveaux de spécification existent, le niveau conceptuel et le niveau opérationnel. Nous avons effectué la spécification conceptuelle en bâtissant notre cadre conceptuel. La spécification opérationnelle nous permet de passer des concepts aux variables empiriques. Nous l'avons effectué en définissant les caractéristiques liées aux concepts, sachant que nous nous laissons la possibilité de le modifier ou le compléter si nécessaire. Il s'agit du second niveau de codage thématique explicité dans la section suivante. Le niveau le plus opérationnel est constitué des incidents (les données brutes du terrain) qui sont regroupés sous les différentes spécifications opérationnelles.
- La spécification des relations entre les concepts et variables du modèle : nous avons étudié le sens de la relation entre les différents incidents lors de l'élaboration de nos chaînes causales. Bien que la plupart des relations aient été qualifiées de simples, certaines ont été signalées comme étant réciproques. Le passage de la schématisation des données à leur traduction sous forme de bitmaps a été l'occasion d'étudier l'impact d'une composante ou d'un facteur sur le processus : est-il négatif ou positif ?
- Le test du modèle, *i.e.* l'examen de sa validité : « *évaluer et tester un modèle ne revient pas juste à tester les unes après les autres les hypothèses ou relations entre concepts ou variables dudit modèle mais à juger de sa cohérence interne globale* » (p.373). Dans ce but, nous avons étudié l'existence potentielle d'explications rivales, et nous avons sollicité l'opinion de certains de nos interlocuteurs (lors de la phase de collecte de

données) au sujet de nos conclusions, afin de vérifier que notre interprétation était fondée.

5.2. L'analyse des données en pratique

Le phénomène étudié est l'articulation entre les concepts de stratégie et de modèle d'affaires face à un changement technologique. Trois grands types d'éléments se dégagent dans la relation causale impliquée par la question de l'articulation :

- les composantes « causales » : composantes de notre cadre conceptuel qui impactent d'autres composantes de ce cadre conceptuel ; elles peuvent être qualifiées d'indépendantes, si aucun facteur environnemental ne les influence (lorsqu'un dirigeant prend une décision sans que celle-ci ne soit dirigée par une contrainte quelconque par exemple). Nous avons étudié la question sous deux angles : les éléments du BM (autres que la stratégie) qui influent sur la stratégie, et les composantes stratégiques qui influent sur les autres éléments du BM. Nous avons analysé également les composantes causales indépendantes qui contribuent à la mise en œuvre d'un changement stratégique sans impacter la décision stratégique elle-même. Cela nous permet de voir quels éléments s'associent à la composante stratégique pour que celle-ci prenne la forme qu'elle a effectivement prise (que ces facteurs indépendants facilitent la mise en œuvre de la décision ou qu'ils la contrarient). Par exemple, si une composante stratégique doit mobiliser le réseau de valeur pour devenir opérationnelle, mais que dans le même temps un changement de gouvernance impacte le contenu des négociations avec ce réseau de valeur, alors la gouvernance (sous-composante des processus internes) devient une composante causale indépendante qui influe la mise en œuvre de la composante stratégique sans influencer la composante stratégique (la décision en amont) elle-même.
- Les composantes « conséquentes » : composantes de notre cadre conceptuel impactées par d'autres variables. Ce sont nécessairement des variables dépendantes.
- Les facteurs environnementaux : ce sont des variables exogènes, indépendantes, qui impactent les composantes de notre cadre conceptuel. Bien qu'elles soient principalement causales, elles peuvent parfois être conséquentes.

Les composantes « causales » et « conséquentes » sont constituées des éléments du cadre conceptuel. Nous avons sélectionné les données, qui, « *par leur sens ou ce qu'[elles] représentent évoquent les catégories ou les concepts qui peuvent être utilisés pour décrire le phénomène étudié* » (GAGNON, 2005, p.71). Nous avons détaillé encore davantage les

composantes du cadre conceptuel, en fonction des définitions et caractéristiques définies précédemment et des réalités rencontrées sur le terrain. Nous avons donc complété notre premier niveau de codage thématique d'un second niveau au cours de l'analyse. Cela nous permet de catégoriser de manière plus fine les incidents rencontrés. Les facteurs environnementaux sont quant à eux composés des changements technologiques, évidemment, mais également d'autres facteurs exogènes. Il sera alors intéressant de voir si des liens existent entre le changement technologique ambiant de l'industrie étudiée et des autres facteurs exogènes. Notre grille d'analyse finale (après des regroupements effectués lors des dernières phases d'analyse) se présente ainsi :

- Composantes « causales » et « conséquentes » :
 - Stratégie : nous considérons qu'il s'agit du positionnement concurrentiel souhaité, mais il nous a semblé pertinent de distinguer la décision stratégique, selon son « ambition »
 - Création : lors de la naissance de l'entreprise ou d'une de ses activités, la décision stratégique part d'une feuille vierge ;
 - Exploration : l'entreprise découvre et expérimente différentes options stratégiques ;
 - Pérennisation : afin de maintenir le cap vers la position concurrentielle précédemment choisie, l'entreprise se doit d'agir (soit parce qu'une composante causale vient perturber son équilibre, soit parce que la position concurrentielle choisie implique une évolution de son offre) ;
 - Ajustement : l'entreprise réajuste sa stratégie à la baisse car elle rencontre un obstacle qui rend son ambition irréalisable ou non souhaitable ;
 - Amplification : l'entreprise revoit ses ambitions à la hausse (croissance du marché, amélioration de la proposition de valeur...) ;
 - Tactique : l'entreprise ne change pas sa stratégie principale, mais elle élabore une tactique lui permettant d'accroître ses revenus, à plus ou moins long terme ;
 - Changement : l'entreprise apporte une modification substantielle à sa stratégie (changement de ses priorités...) ;
 - Abandon : l'entreprise abandonne l'activité.
 - Proposition de valeur : produit, service, accès (mode : achat, location, bouquet).

- Clients : BtoC (particulier, professionnel), BtoB, clients effectifs/potentiels, perception/avis des clients, communauté.
- Tarification : niveau de prix, mode de tarification (forfait, commissionnement, achat à l'acte...), discrimination par les prix, gratuité, négociations.
- Ressources et compétences : infrastructures/équipement, marque, base de données produits, base de données clients, capacités financières, savoir-faire commercial / technique / éditorial / ..., volonté entrepreneuriale.
- Processus internes : management, culture d'entreprise, créations de poste, structure organisationnelle.
- Réseau de valeur : fournisseurs contenus, réseau de distribution, partenaires techniques, fournisseurs, partenaires commerciaux.
- Facteurs environnementaux :
 - Environnement technologique : nous avons choisi de détailler cet aspect dans le but de répondre à notre problématique :
 - La technologie disponible, utilisée ;
 - Les standards technologiques, et les technologies dominantes ;
 - Les contraintes technologiques ;
 - Les innovations technologiques.
 - Le marché.
 - La demande.
 - La concurrence.
 - L'évolution des acteurs du champ organisationnel selon l'approche institutionnelle ; pour simplifier, nous appellerons cette catégorie "évolution des partenaires" même s'il s'agit aussi de partenaires potentiels ; on classe ici les incidents qui impactent un (ou plusieurs) acteur(s) du champ organisationnel et qui ne sont pas directement liés au cas étudié. Tous ces acteurs (entreprises en amont ou en aval, organisations publiques...) peuvent impacter l'entreprise notamment en phase d'innovation (modèle tourbillonnaire...).

Concrètement, nous avons commencé par isoler chaque mouvement stratégique (éventuellement décomposé en plusieurs étapes) constitutif de l'histoire numérique de nos cas, reconstituant ainsi une étude longitudinale de chacune des entreprises étudiées. Dans ce but, nous avons subdivisé les données collectées pertinentes en « unités d'information », ou « unités

d'analyse », que nous avons codées selon leur rapport à un mouvement ou à une étape. Chaque étape est ainsi composée d'incidents eux-mêmes identifiés grâce aux unités d'analyse. Nous avons ici utilisé un codage ouvert, l'histoire de l'entreprise nous étant offerte grâce aux données empiriques. Parallèlement, nous avons identifié des « unités d'analyse secondaires ». Ces unités d'analyse secondaires ont été codifiées selon une grille d'analyse détaillée, correspondant à notre cadre conceptuel. Il s'agit ici de ce que nous avons dénommé la codification thématique (*cf.* paragraphe précédent). Suivant le principe d'abstraction, nous sommes partie de thèmes et sous-thèmes prédéfinis dans notre cadre conceptuel auxquels nous avons ensuite rattaché les données empiriques correspondant aux caractéristiques de ces thèmes et sous-thèmes. Afin de faciliter l'ensemble de ce travail de codage, nous nous sommes servie du logiciel N Vivo.

La première étape de codage nous a permis de restructurer le corpus : nous avons réuni au sein d'un même document toutes les données, extraites de différentes sources, concernant les incidents liés à un même changement au sein d'un même cas. Si dans un second temps nous avons codé les données empiriques par conceptualisations théoriques, c'est avant tout pour les organiser. Ce codage secondaire ne nous a pas directement servi à l'analyse. Nous ne pouvons pas analyser les relations de causalité des différents mouvements/étapes d'un même cas, et encore moins réaliser une analyse croisée des cas, en partant de ce codage. En effet, pour un même mouvement, plusieurs unités d'analyse différentes, en provenance de différentes sources, sont codées sous une même catégorie thématique. Or, pour analyser, puis interpréter les relations de causalité, nous ne devons prendre en compte les différents incidents d'une étape qu'une seule et unique fois. À ce stade, le nombre d'occurrences pour un même incident au sein d'un même changement ne peut que nous induire en erreur, nous préférons donc procéder à une nouvelle codification thématique des données (*coding-on*), en partant cette fois directement des unités d'analyse réunies au sein de chaque étape/mouvement. Pour cette nouvelle phase, nous avons décidé de ne pas utiliser N Vivo. En effet, ce logiciel nous a permis de regrouper nos données en fonction des mouvements stratégiques constitutifs de la vie de l'entreprise (au regard de son activité concernant le livre numérique). Mais nous cherchons désormais à établir des relations causales. N Vivo permet d'établir des relations, mais uniquement (à notre connaissance) entre des unités d'analyse. Or, nous souhaitons établir des relations entre des incidents, qui sont généralement évoqués dans de multiples unités d'analyse. Nous sommes donc passée à l'analyse « papier/crayon » et avons retranscrit nos analyses causales sur des schémas, tels qu'évoqués au chapitre V (*cf.* V.4.2.).

Afin d'interpréter les données, un exercice plus conceptuel, nous avons envisagé d'utiliser la méthodologie conseillée par VAN DE VEN & POOLE (1990) pour l'étude des changements (dans leur cas, les innovations) impliquant un ensemble de variables. Toutefois, nous ne pouvions adopter cette solution telle qu'elle a été créée car nous ne disposons pas des mêmes données. En effet, ces auteurs se sont appuyés sur des observations directes en temps réel. Chaque incident était donc daté. En ce qui nous concerne, nous n'avons pu la plupart du temps que reconstituer l'historique des cas *a posteriori*. Entre autres biais rencontrés, nous avons dû faire face à des mémoires souvent défaillantes concernant les dates. Nos répondants se souviennent davantage des relations de cause à effet que de la date de chacun des incidents. Au lieu de théoriser les relations de causalités en fonction des occurrences des chronologies observées, nous avons donc reconstitué les relations de causalité selon une analyse plus qualitative. Cette analyse qualitative se traduit tout d'abord par les chaînes causales schématisées. Ces chaînes causales représentent à la fois les incidents (la description de la réalité) et leur classification conceptuelle à l'intérieur de composantes du BM ou de facteurs environnementaux.

Ensuite, nous avons étudié les cas individuellement, puis nous les avons comparés les uns aux autres. L'intérêt d'étudier plusieurs cas est évidemment d'effectuer une analyse croisée. EISENHARDT (1989) nous conseille plusieurs tactiques : comparer plusieurs cas sur différents thèmes au moyen d'une grille, comparer les cas par paires pour en lister les différences et les similarités, comparer les cas selon les sources de données. La première tactique nous semble particulièrement adaptée car les sources de données ne nous semblent pas être des éléments primordiaux, et que nos cas sont trop nombreux pour que des analyses par paires soient exploitables facilement. Nous appliquerons donc cette tactique.

Pour faciliter ces comparaisons, mais aussi pour faciliter l'analyse de chaque cas pris individuellement, nous avons utilisé des bitmaps. Nous avons établi cinq tableaux (*cf.* annexes 40 à 44) constitués comme suit :

- En colonnes : les sous-catégories conceptuelles (regroupées en fonction des composantes du modèle d'affaires et des facteurs environnementaux) apparaissent. Nous avons ajouté les mouvements/étapes/incidents précédents (qui peuvent impacter la relation causale). Nous avons distingué les antécédents qui étaient indispensables à la réalisation de la relation causale telle qu'elle est, de ceux qui la favorisaient seulement. Cette distinction résulte la plupart du temps de notre propre interprétation, en fonction des faits observés et de la logique. Elle reste donc discutable.

- En lignes : les éléments stratégiques constitutifs de chaque cas. Si notre codage initial et nos schémas de causalité étaient jusqu'alors découpés en fonction des mouvements (et des étapes si nécessaire), nous nous sommes rendu compte que certains mouvements comportaient parfois plusieurs incidents stratégiques. Comme nous analysons l'articulation entre la stratégie et le modèle d'affaires, il nous semble essentiel d'analyser individuellement les relations dans lesquelles un élément stratégique est impliqué.

Nous voulons savoir ce qui a provoqué chaque élément stratégique, et ce que celui-ci a provoqué, ainsi que les variables indépendantes coresponsables de la mise en œuvre de l'élément stratégique. Nous voulons également savoir si les composantes ont un effet direct les unes sur les autres, ou si l'effet est indirect. Nos bitmaps ont donc pour but d'identifier les points suivants :

- Les composantes/facteurs impactant l'élément stratégique directement → bitmap 1 ;
- Les composantes/facteurs causales indépendantes qui contribuent à un changement stratégique sans impacter la composante stratégique elle-même → bitmap 2 ;
- Les composantes/facteurs impactant l'élément stratégique indirectement → bitmap 3 ;
- Les composantes/facteurs directement impactées par l'élément stratégique → bitmap 4 ;
- Les composantes/facteurs indirectement impactées par l'élément stratégique → bitmap 5.

Nous remplissons chaque cellule de tableau par « 1 » lorsque la relation entre l'élément stratégique (ligne) et la composante (colonne) se vérifie. Parfois, une même sous-composante intervient plusieurs fois à la même place dans la relation de causalité d'un même élément stratégique. Par exemple, la sous-composante « produit » (appartenant à la composante de proposition de valeur) peut représenter deux conséquences indirectes distinctes d'un même élément stratégique. Dans ce cas, la cellule concernée de la bitmap affichera un « 2 ». Notons également qu'une composante peut agir « négativement » sur la mise en œuvre de l'élément stratégique. Autrement dit, il contrarie la réalisation de cet élément stratégique et l'entreprise doit alors réagir pour y pallier. Dans ce cas, la cellule concernée affichera un « -1 » (bitmaps 2, 4 et 5). Des éléments négatifs qui impactent l'élément stratégique ne peuvent pas contrarier cet élément (puisque'ils lui donnent naissance) mais ils peuvent contrecarrer la vision stratégique globale de l'entreprise. La cellule concernée affichera là encore « -1 » (bitmaps 1 et 3).

Ensuite, nous utilisons une technique analytique itérative. Nous établissons des propositions concernant les relations entre les composantes du business model et la stratégie, et concernant les facteurs environnementaux explicatifs. Si une proposition est confirmée par l'ensemble des changements (étapes) des cas répondant aux mêmes caractéristiques, alors nous l'aurons vérifiée. Si une étape ne vérifie pas la proposition, cela discrédite la proposition, ou au contraire, cela l'enrichit en nous informant d'une condition supplémentaire de réalisation de cette hypothèse. Selon STRAUSS & CORBIN (1990, p.11), « *because it entails constant revisions, this process results in quite robust analysis* ». Conformément à notre logique abductive, nous avons donc suivi un « *processus complexe de génération, de comparaison et de vérification. Ces trois activités sont menées de front, car elles relèvent d'un travail itératif et incrémental complexe* » (GAGNON, 2005, p.83). Nous avons généré des propositions abductives du phénomène étudié. Lorsque nous avons pu nous appuyer sur des théories existantes, et que l'ensemble de nos données concordait avec nos propositions, nous avons alors pu établir de véritables propositions théoriques.

6. La véracité des résultats

Tout au long de nos travaux, nous devons veiller à tout mettre en œuvre pour optimiser la véracité des résultats. Deux critères principaux évaluent la qualité des recherches empiriques en sciences sociales :

- La validité : on cherche à prouver l'adéquation entre les résultats de l'enquête et la réalité.
 - La validité interne : elle doit démontrer d'une part que le chercheur « *observe bien ce qu'il veut démontrer* », et d'autre part que « *les descriptions et les explications du phénomène sous étude sont des représentations authentiques de la réalité observée* » (GAGNON, 2005, p.33). Nous avons veillé à trianguler nos données afin de nous assurer de la réalité des faits portés à notre connaissance. Mais nous avons dû veiller à ne pas tomber dans d'autres biais : nos cas ont été choisis selon des règles rationnelles et précises, et nous avons pris en compte les résultats divergents, en leur cherchant une explication.
 - La validité externe : elle établit les limites entre lesquelles s'étendent les résultats, à quels domaines ceux-ci peuvent être généralisés. Les 8 cas traités, un nombre conséquent, contribue au degré de généralisation de l'étude.

- La validité du construit : nous l'avons signalée dans la première partie, nous n'avons pas pu nous appuyer sur des construits unanimement reconnus. En revanche, la description claire de notre cadre conceptuel permet de comprendre les résultats de notre étude comme elle se doit.
- La fiabilité : on cherche à démontrer que chaque étape de l'étude de cas, et tout particulièrement l'étape de collecte de données, pourra être répétée et aboutira aux mêmes résultats.
 - La fiabilité interne signifie qu'un autre chercheur aboutirait aux mêmes résultats s'il récoltait, analysait et interprétait nos données. Suivant les conseils de GAGNON (2005), nous avons retranscrit mot à mot nos entretiens et avons sauvegardé l'ensemble de nos données brutes. Faute de moyen, nous n'avons toutefois pas eu la possibilité de confronter notre interprétation à celles d'autres chercheurs.
 - La fiabilité externe signifie que si un autre chercheur adoptait la même démarche que la nôtre pour étudier un même milieu ou un milieu similaire, alors il aboutirait à des résultats sensiblement identiques. C'est dans ce sens que nous avons décrit avec soin notre cadre conceptuel, notre situation par rapport au terrain, les critères de sélection de nos cas et de nos interlocuteurs, et les caractéristiques des cas étudiés.

Chapitre VI. Présentation générale du terrain

Avant de présenter nos études de cas, il nous semble indispensable de décrire le contexte dans lequel ils se développent. Nous avons choisi de sélectionner huit cas qui ont pour point commun d'appartenir au marché du livre numérique français. Plus spécifiquement, nous ne nous intéressons qu'au marché du livre numérique grand public. Le secteur du livre scolaire et celui du livre professionnel comportent trop de singularités pour être analysés « dans la masse » : la demande est largement manœuvrée par des forces qui dépassent le marché BtoC classique (Ministère de l'Education Nationale, syndicats interprofessionnels...). Dans un souci de simplification, nous utilisons les termes « marché » ou « secteur du livre numérique » pour désigner le marché ou secteur du livre grand public (sauf précisions apportées explicitement).

1. Le secteur du livre numérique en France

1.1. Le livre papier

Si le premier livre imprimé date de 1455 (la bible de Gutenberg), il a fallu attendre le début du XIX^{ème} siècle pour voir apparaître des évolutions technologiques significatives, et avec elles une structuration du marché du livre papier proche de celle qu'on connaît aujourd'hui. « *Avec la machine à fabriquer le papier en continu, la presse à vapeur, la stéréotypie et la lithographie, introduites entre 1830 et 1840, puis la rotative des années 1860 et la monotype et la linotype de la décennie 1880, le monde des imprimeurs se transforme complètement* ». (MOLLIER, 1999, pp.32-33). Ainsi, « *la hausse des tirages, la baisse des coûts de production sont la conséquence de l'apparition de grappes d'innovation technologique* » (MOLLIER, 1996, p.29). Parallèlement, apparaissent « *le développement de l'instruction élémentaire* », « *l'introduction sur le marché de collections dites 'bibliothèques' ou de 'journaux romans'* » et « *la baisse constante du prix d'appel* », impulsée notamment par l'éditeur Michel Lévy (MOLLIER, 1999, p.30). C'est aussi à cette période que les éditeurs deviennent le pivot de la filière. À la fin du XX^{ème} siècle, les multiples éditeurs doivent reconnaître la domination d'une poignée de grands groupes, à commencer par Hachette, racheté par Lagardère en 1980. Mais l'empire Hachette avait débuté bien auparavant, notamment grâce à une intégration avale : les ancêtres des « Relais H », ces librairies de gare, sont apparus dès 1851. « *C'est essentiellement parce qu'il lui fallait alimenter au meilleur prix ses boutiques* » qu'Hachette, jusqu'alors éditeur de livres scolaires et

universitaires, se lance dans « *l'édition de romans, de guides de voyage et d'oeuvres fictionnelles en tout genre* » (MOLLIER, 1999, p.35). Flammarion est un autre exemple de maison d'édition qui s'est adjoint une activité de libraire, très complémentaire. Mais comme nous le verrons, c'est surtout l'activité de diffuseur-distributeur qui donne aux éditeurs les plus emblématiques leur pouvoir sur toute la filière. En 2014, le marché du livre en France représenterait plus de la moitié du marché des biens culturels, soit 3.9 milliards d'euros³⁹.

1.2. Le marché du livre numérique en France

Nous n'avons pas de chiffres concernant le marché du livre numérique en France dans sa globalité (toute la filière). Toutefois, le SNE⁴⁰ (Syndicat National de l'Édition) estime que le marché de l'édition numérique français en 2015 ne représenterait que 6.5% du chiffre d'affaires des éditeurs (soit 163.8 millions d'euros). Mais ce chiffre tient compte de l'édition professionnelle (notamment juridique) et scolaire. Si l'on se focalise sur l'édition numérique grand public, nous ne sommes qu'à 3.1% du chiffre d'affaires généré par les éditeurs (soit 63.2 millions d'euros). Cela ne représenterait qu'une progression de 0.2 point par rapport à 2014. D'après le baromètre sur les usages du livre numérique datant de mars 2016⁴¹, 63% des livres numériques grand public achetés sont des ouvrages de littérature. À titre de comparaison, au premier semestre 2013, le numérique représentait environ 20% du chiffre d'affaires du marché du livre aux États-Unis, et au Royaume-Uni, 10% en Allemagne et 3% en Espagne⁴². Le développement (démarrage et vitesse) de ce marché diverge donc grandement d'un pays à l'autre, ce qui justifie le périmètre de notre problématique. La Figure 50 tend à démontrer que le marché français a décollé plus tardivement que dans les pays anglo-saxons, et que sa croissance est bien plus lente.

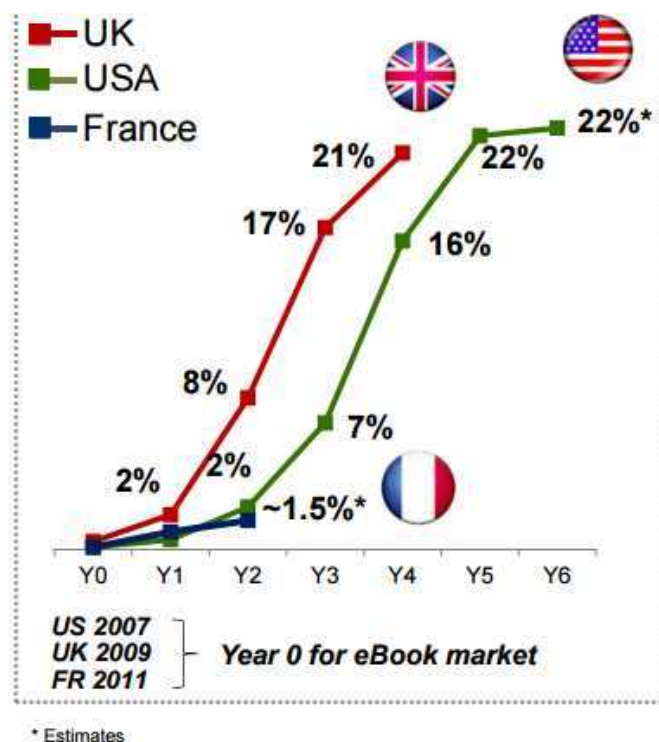
³⁹ D'après GfK, en fonction des sorties de caisse sur l'année 2014 (étude rapportée par LeMotif.fr : http://www.lemotif.fr/fr/etudes-et-donnees/chiffres-cles/marche-du-livre/#para_161-4-millions-d-euros-pour-l-edition-numerique-6-4-du-ca-des-editeurs-en-2014)

⁴⁰<http://www.sne.fr/enjeux/chiffres-cles/#sne-h-12-1%e2%80%99edition-numerique>

⁴¹ Baromètre mis en œuvre par GfK à la demande de la SOFIA, le SNE et la SGDL, disponible notamment sur le site du SNE (Sne.fr)

⁴² D'après Wischenbart R., Content & Consulting, Global eBook, A report on market trends and developments, October 2013

Figure 50 / Développement du marché de l'ebook par pays
 (données et estimation du groupe Hachette en fonction des sources suivantes : GfK, SNE, Bookstats, The Publishers Association, Hachette analysis)⁴³



1.3. Les acteurs du livre en France

Quelques pure players se sont emparés du marché du livre numérique : ces entreprises se développent entièrement sur le web (AMIT & ZOTT, 2001 ; BENHAMOU & GUILLON, 2010). D'après le GFII⁴⁴ (2012, p.242), on désigne « *plus particulièrement [par ce terme] les distributeurs et libraires en ligne [...] qui maîtrisent l'ensemble des processus de diffusion de contenus sur le web mais dont les activités ne s'appuient sur aucun réseau de distribution physique* ». Il fait ici clairement référence aux géants mondiaux (Amazon, Apple, Kobo, Google), mais nous reviendrons sur leur cas ultérieurement (cf. chapitre VI.1.3). Des acteurs de taille plus modeste sont également des pure players. En général, ils se concentrent alors sur une ou deux activités liées au livre numérique.

Mais l'arrivée du numérique a aussi fait évoluer les acteurs traditionnels des industries culturelles. Ces industries se concentrent sur la commercialisation des œuvres reproductibles (BENHAMOU, 2000) dans divers domaines (musique, cinéma, presse...) parmi lesquels le livre, qui est l'un des derniers touchés par les questions de digitalisation. Si certains acteurs ne font

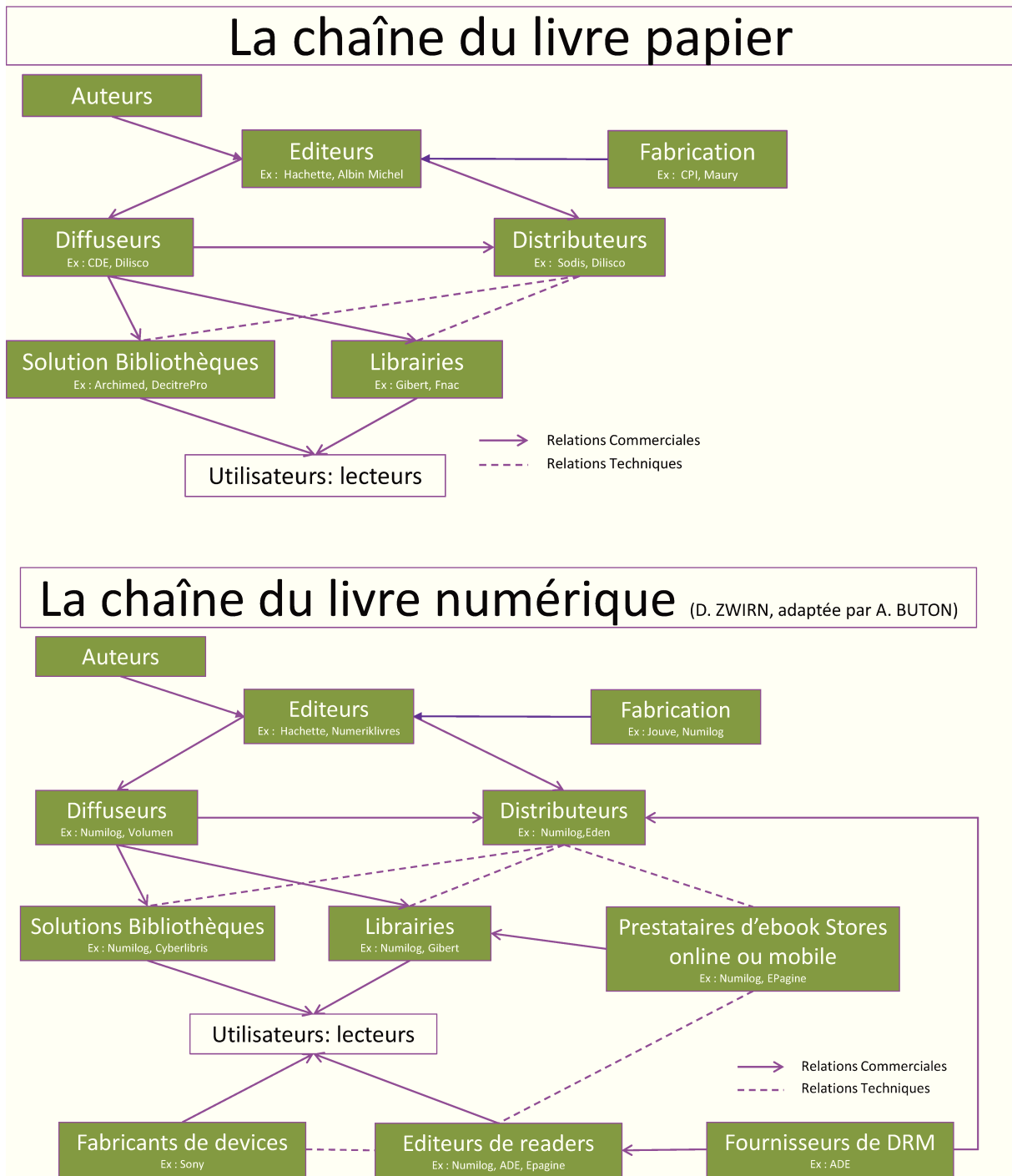
⁴³ Hachette Livre, Presentation Investor Day Lagardère, Paris, 28 May 2014, p.18

⁴⁴ Groupement Français de l'Industrie de l'Information

que subir cette nouvelle concurrence, la plupart essaie, avec plus ou moins de succès, de tirer leur épingle du jeu. On a donc vu se former une chaîne du livre numérique, calquée sur celle de la chaîne du livre papier (cf. Figure 51). Dans la chaîne du livre papier, les éditeurs font appel aux diffuseurs pour promouvoir les titres qu'ils ont sélectionnés et retravaillés, titres qu'ils ont fait imprimer. Les diffuseurs peuvent donc gérer des campagnes de communication, mais ils sont surtout chargés d'envoyer des représentants dans les points de vente pour stimuler les commandes. Les stocks de livres imprimés, de même que les flux financiers suscités par ces commandes, sont gérés par les distributeurs. Les librairies n'ont d'autre rôle que de vendre les livres aux lecteurs. La solution à destination des bibliothèques peut être de différentes natures : il peut tout simplement s'agir de fournir la bibliothèque en livre papier (DecitrePro est en quelque sorte un « grossiste ») ou de l'aider à gérer son catalogue (Archimed propose des interfaces administrateur et utilisateur dans ce but).

La chaîne du livre numérique diverge quelque peu, mais suit la même logique. Ici, les fabricants n'ont pas pour fonction d'imprimer le titre, mais de le convertir aux formats numériques demandés (PDF, ePub2, ePub3...). Les diffuseurs n'ont pas d'équipe de représentants chargée de susciter des commandes chez les libraires. En revanche, ils gèrent toute la partie contractuelle liant l'éditeur au point de vente, et ils doivent chercher à augmenter le nombre de points de vente distribués, et l'attractivité des catalogues dont ils ont la charge sur ces points de vente (bandeaux, newsletter, opérations promotionnelles...). Les distributeurs ne gèrent plus des stocks et flux physiques, mais ils ont en charge les fichiers numériques et leur transfert au client final. Les bibliothèques ont désormais besoin de faire appel à des entreprises capables de les aider à gérer numériquement leur catalogue, mais aussi à les fournir en ebooks en provenance de divers éditeurs. Enfin, les libraires ne sont plus confrontés physiquement à leur clientèle (ou plus seulement) : ils doivent les attirer et les fidéliser via leur boutique en ligne.

Figure 51 / Comparatif chaîne du livre papier / chaîne du livre numérique



Pour soutenir le travail des distributeurs et des libraires, mais aussi pour permettre aux lecteurs de profiter des ebooks acquis, d'autres maillons de la chaîne du livre numérique sont devenus indispensables. Pour la protection des fichiers, en fonction de la demande des éditeurs, les distributeurs apposent des DRM. Cette technologie de cryptage doit ensuite être interprétée par les logiciels de lecture, incorporés aux appareils de lecture. Une dernière brique est essentielle à cette chaîne du livre numérique : les prestataires d'eBookStores. Ce sont eux qui construisent

les librairies sur le Web et les applications sur supports mobiles. Ils sont en lien étroit avec les distributeurs d'une part, et les éditeurs de logiciel de lecture d'autre part. En effet, ils doivent fournir aux librairies et aux clients de ces librairies les flux d'ebooks demandés ainsi qu'une solution pour les lire.

Les différentes activités qui composent ces chaînes du livre (papier comme numérique) peuvent être exercées par des acteurs spécialisés ou par des acteurs qui incorporent plusieurs d'entre elles. Les éditeurs les plus importants ont tendance à être intégrés verticalement, jouant également le rôle de distributeur et de diffuseur. Selon BENHAMOU (2000, p.70), le marché est un oligopole à frange : « *quelques grandes entreprises dominantes, maîtrisant les réseaux de distribution, constitu[ent] le noyau de l'oligopole ; à sa périphérie, une nébuleuse de petites ou de moyennes sociétés, dépendantes des plus grandes en matière de distribution, en forment la frange concurrentielle* ». L'oligopole français⁴⁵ se compose d'une poignée d'éditeurs qui ont leur propre solution de distribution papier et numérique, ou se sont associés dans ce but (cf. Figure 52). L'auteure ajoute que « *comme dans le monde physique, les maisons les plus petites sont appelées à créer une structure commune ou à rejoindre les structures existantes* » (BENHAMOU, 2012, p.94).

Figure 52 / Intégration verticale aval des éditeurs les plus importants

Éditeur	Distribution Physique associée	Distribution numérique associée
Hachette Livre (Grasset, Fayard, Dunod...)	Hachette Distribution	Hachette Distribution
Editis (Presses de la Cité, Belfond...)	Interforum	E-Plateforme
Média Participations (Dargaud, Fleurus...)	MDS	
Madrigall (Gallimard, Flammarion, Casterman...)	Sodis, Union Distribution...	Eden Livres
La Martinière (La Martinière, Le Seuil...)	Volumen	
L'Harmattan (L'Harmattan, Michalon...)	L'Harmattan	L'Harmattan

⁴⁵ MOLLIER (1999) considère que l'oligopole du milieu du XXème siècle se compose de Hachette et Gallimard, qui absorbent d'autres éditeurs et créent leur structure de diffusion.

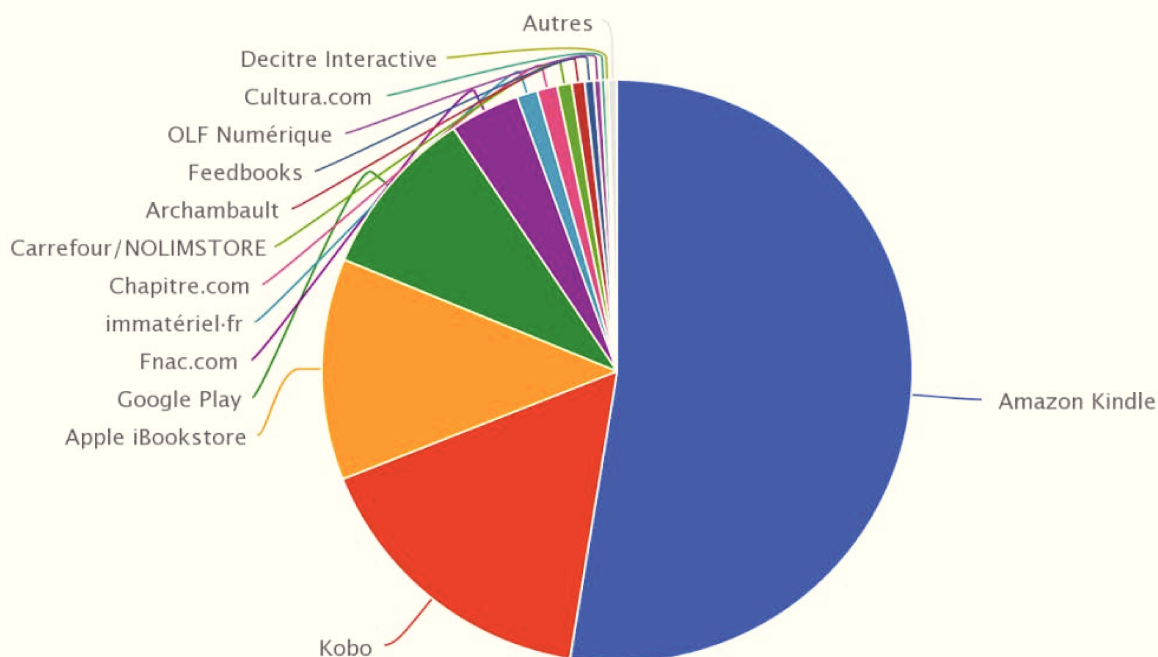
Notons toutefois que de nouveaux entrants, pure-players, s'invitent dans la chaîne du livre numérique. Les géants mondiaux dont nous discuterons dans le paragraphe suivant dominent l'activité de distribution et de librairie. Mais des acteurs locaux⁴⁶ essaient aussi de se tailler une part de marché. Des éditeurs comme Oh00 ou Publie.net se sont lancés directement en numérique, sans avoir jamais eu d'existence papier. Numilog, l'un des pionniers français, est un libraire en ligne historique qui s'est ensuite diversifié pour devenir un distributeur-diffuseur numérique majeur lorsque Hachette l'a racheté. Redevenu indépendant, son catalogue est encore conséquent. Immatériel et TEA se positionnent aussi sur cette activité. Tous y adjoignent l'activité de prestataire d'eBookStores. ePage, filiale de Tite-Live (prestataire de services pour les libraires) fabrique aussi des eBookstores pour ses clients. Quelques librairies traditionnelles lancent ainsi leur boutique en ligne, mais seules les enseignes les plus importantes (type Fnac) semblent y rencontrer leur public. Notons que les éditeurs aussi se lancent dans la vente directe d'ebooks (Harlequin, Eyrolles...). Il est aussi important de souligner que l'offre d'ebooks française est éclatée entre divers diffuseurs-distributeurs qui n'ont pas les mêmes rapports avec tous les fournisseurs d'eBookstores. Pendant longtemps, une librairie qui avait souscrit à l'offre d'eBookstores d'ePage n'avait pas accès aux titres des éditeurs diffusés et distribués par Numilog. Mais un accord d'interopérabilité signé entre Eden Livres, E-Plateforme, Numilog et ePage a changé la donne en 2010. Désormais, à quelques exceptions près, les distributeurs et les eBookstores travaillent ensemble. Les lecteurs peuvent donc prétendre à la quasi-exhaustivité du catalogue français, quel que soit leur point d'accès.

1.4. Les géants mondiaux

Nous nous sommes jusque là attachée à décrire la filière française, mais nous nous devons de dire un mot des entreprises internationales qui contribuent largement à structurer notre marché local. Nous n'avons pas de chiffres officiels, mais d'après les dires de différents éditeurs, la très large majorité de leur vente d'ebooks serait opérée par Amazon, Kobo, Apple et Google dans une moindre mesure. Numériklivres illustre parfaitement ce phénomène : plus des deux tiers de ses ventes sont effectués sur ces quatre plateformes.

⁴⁶ Nous ne citons ici que quelques acteurs, soit emblématiques soit à titre d'exemple. Nous n'avons pas l'ambition d'être exhaustive.

**Figure 53 / Répartition des ventes 2014 de Numériklivres par revendeur
(d'après le blog de Jean-François Gayrard, 24/01/2015)**



Ces géants n'ont pas tout à fait la même stratégie. Amazon, qui est devenu le leader incontesté en France, et Apple, expérimentent une stratégie de verrouillage : leur support (la Kindle pour l'un et l'iPad pour l'autre) comprend des logiciels de lecture qui lisent des formats spécifiques (le KF8 pour l'un, l'ePub3 maison pour l'autre), qui fonctionnent avec des DRM propres à chacun d'eux. Kobo et Google sont plus ouverts puisqu'ils acceptent des formats standards. On peut donc lire sur liseuse Kobo des titres achetés dans d'autres librairies. Inversement, on peut lire des titres achetés sur les boutiques Kobo ou Google avec des liseuses ouvertes (Bookeen, Sony...), sur ordinateur ou sur tablette avec des logiciels de lecture ouverts comme Bluefire Reader.

Amazon est un acteur qui s'est dirigé naturellement vers la librairie numérique ; rappelons qu'à sa création en 1994, l'entreprise vendait des livres papier sur le web. Kobo est la seule de ces entreprises à n'être pas américaine. Initialement canadienne, elle est depuis 2011 la propriété de Rakuten, un groupe japonais. Elle a été créée en 2009 par Indigo Books and Music, une chaîne de magasins de produits culturels. Apple est certes un constructeur informatique à l'origine, mais il s'est exercé sur d'autres industries culturelles (à commencer par la musique) avant de se lancer sur le marché de l'ebook. Comme à son habitude, il a accompagné le lancement d'un support (l'iPad, en 2010) à la commercialisation de son contenu (via iBooks).

Google est entré par une porte dérobée sur le marché du livre numérique. La firme lance le programme Google Print en 2004 avec l'ambition de numériser les fonds de certaines bibliothèques et en rendre consultables des extraits gratuitement. Le programme est suspendu en 2005 car les ayants droit s'estiment lésés : Google n'avait pas leur autorisation pour numériser leurs titres. Même si la multinationale invoque le droit de citation, elle se doit de trouver un accord avec les éditeurs. Rebaptisé Google Books en 2006, le programme reprend, mais des efforts sont faits pour nouer des accords de partenariat avec les éditeurs. Des accords avec les éditeurs sont effectifs à partir de 2009. Ces accords comprendraient entre autres un partage des revenus entre Google et les éditeurs. Ces revenus sont générés par la vente des titres, elle-même facilitée par la mise à disposition des extraits (grâce à un lien commercial judicieusement placé sur la page). Google Books est depuis devenue Google Play.

Ces géants mondiaux ont tous la particularité d'imposer leurs conditions aux éditeurs. Outre le taux de commission qu'ils se réservent, ils imposent aussi les procédures techniques. Ainsi, alors que les libraires numériques ne possèdent quasiment jamais les fichiers, ceux-ci étant stockés et gérés par le distributeur choisi par l'éditeur, Amazon, Apple, Kobo et Google exigent qu'on leur livre les fichiers. Cela leur permet entre autres d'apposer leur propre DRM. Ils endossent ainsi le rôle de distributeur en plus de celui de libraire.

1.5. Le rôle de l'État

Jacques Toubon (2012, p.37) nous rappelle les paroles de Jacques Delors : « *la culture n'est pas une marchandise* ». L'exception culturelle française impacte le secteur du livre via différents leviers. On constate une réelle volonté de rendre les œuvres accessibles au plus grand nombre, et cela passe notamment par l'existence et le développement des établissements de prêt (bibliothèques nationales, départementales, municipales...). La Bibliothèque Nationale de France est la figure de proue de ce réseau. La mission de conservation des œuvres (notamment via le dépôt légal) y est particulièrement mise en exergue. Son pendant numérique est Gallica. La conservation, mais aussi la diffusion des œuvres sont facilitées par les possibilités offertes par la digitalisation. Bien que Gallica n'existe que depuis 1997, les travaux de numérisation qui l'alimentent ont débuté dès 1992. Dans la contribution « Pour un livre numérique créateur de valeur », remise au Premier ministre par Christine Albanel en 2009, les auteurs⁴⁷ soulignent

⁴⁷ Rousseau & Ladouari

que « près de la moitié des œuvres proposées sur *Européana*⁴⁸ [alors] provient de sources françaises » (p.8). La France a donc su investir sur la préservation et la diffusion de son patrimoine culturel.

L'État intervient aussi sur le marché du livre numérique en arbitrant les échanges BtoC, mais aussi le rapport de force entre éditeurs et auteurs. Le Code de la Propriété Intellectuelle encadre le droit d'auteur. À l'arrivée du numérique, deux articles de ce code ont permis de définir les bonnes pratiques⁴⁹ :

- L'article 131-3 considère que « *le domaine d'exploitation des droits cédés est délimité pour ce qui est de son étendue, de sa destination, de son lieu et de sa durée* » : si la cession des droits numériques ou une « clause d'avenir » n'apparaissent pas dans le contrat, alors un avenant doit être établi.
- L'article 132-12 affirme l'obligation selon laquelle l'éditeur se doit « *d'assurer à l'œuvre une exploitation permanente et suivie et une diffusion commerciale, conformément aux usages de la profession* » : outre la nécessaire réimpression quand une demande avérée le justifie, cet article induit une obligation d' « *exploitation numérique permanente et suivie* » (quand les droits numériques ont été cédés).

Au niveau européen comme au niveau national, les institutions ont aussi un rôle de conseil et d'incitation. Dans la contribution remise en 2009 par Christine Albanel, on constate que les instances gouvernementales et supra-gouvernementales encouragent la création d'une plateforme interprofessionnelle unique de distribution de livres numériques ou différentes plateformes partageant des protocoles de distribution cohérents et ouverts, ainsi qu'une partie des bases de données de distribution. Cette volonté passe notamment par des recommandations ministérielles.

Le gouvernement français a agi concrètement en faveur du développement du numérique dès lors qu'il a décidé d'appliquer les dispositions les plus emblématiques en faveur du livre papier au marché du livre numérique. La loi sur le prix unique du livre de 1981 (dite « Loi Lang ») a pour but de protéger la filière du livre, et notamment les « petits » libraires qui ne peuvent se permettre de rogner sur leurs marges. La loi du 26 mai 2011 oblige l'éditeur à fixer un prix de vente public pour ses éditions numériques, au même titre que pour ses éditions papier, étendant

⁴⁸ *Européana* est la bibliothèque numérique européenne ; cette initiative européenne aurait été créée en 2008 en réaction à Google Books.

⁴⁹ D'après le Centre d'analyse stratégique, Les acteurs de la chaîne du livre à l'ère du numérique, La note d'analyse, n°271, Mars 2012

ainsi la loi sur le prix unique du livre au numérique. Le second levier utilisé par l'État pour encourager le marché du livre numérique a été de s'appuyer sur sa politique fiscale. Depuis janvier 2012, c'est le taux réduit de TVA qui s'applique au livre numérique, tout comme il s'applique au livre papier. Sur ce point, l'initiative française est en contradiction avec la loi européenne, qui prévoit que les services (le livre numérique est considéré comme un service de téléchargement) soient exclus des taux de TVA réduits. Bien que reconnue « coupable » de cette infraction devant la Cour de Justice de l'Union européenne, la France et les pays voisins qui ont pris la même décision ne sont pas sanctionnés. Le taux réduit de TVA pour le livre numérique est à ce jour maintenu en France. BENHAMOU (2012, p.101) écrit d'ailleurs à ce sujet : « il nous semble que le choix de passer outre les règles européennes pour appliquer un même taux relève du bon sens ».

2. Le livre numérique : construction de l'innovation

Notons que l'on désigne sous l'appellation « livre numérique » différentes réalités : « *il peut s'agir d'un texte en tout point identique à celui d'un livre imprimé que l'on peut lire à l'aide d'un appareil dédié (tablette ou liseuse) ; ce livre dit "homothétique" diffère du livre "enrichi" qui inclut des sons, des vidéos ou des animations donnant à voir et à entendre un contenu multimédia dépassant largement le seul domaine de l'écrit* »⁵⁰. Le passage du papier au digital peut donc toucher au contenu de l'œuvre. Pour cela, on s'appuie sur le format de l'ebook (PDF, ePub...) qui permet entre autres d'ajuster la taille de la police (automatiquement, selon la taille de l'écran, ou via le réglage d'un zoom) ou de lire des sons et des vidéos... Encore faut-il que le support de lecture (le matériel et le système d'exploitation) soit capable d'interpréter le format. Pour cela, un « soft » doit être installé : le logiciel de lecture. Ce logiciel de lecture offre au lecteur quelques fonctionnalités supplémentaires (gestion de la bibliothèque, marque-page, annotations, recherches...). La lecture numérique repose donc sur quatre composantes essentielles : le contenu, le format, le matériel et son système d'exploitation et le logiciel de lecture⁵¹.

⁵⁰ D'après le Centre d'analyse stratégique, Les acteurs de la chaîne du livre à l'ère du numérique, La note d'analyse, n°271, Mars 2012, p.2

⁵¹ D'après GFII, L'eBook dans l'EPUR, Mars 2012

Figure 54 / Les composantes du livre numérique
(D'après GFII, L'ebook dans l'EPUR, Mars 2012, p.30)



2.1. L'infrastructure: Internet, supports et logiciels de lecture

LEBERT (2009) nous rappelle qu'à la base de l'innovation livre numérique telle que nous la connaissons, on trouve l'émergence d'Internet (l'infrastructure réseau, INTERconnected NETworks, que l'on peut dater à 1974⁵²) et du Web (un service d'échange d'informations attribué à Tim Berners-Lee, chercheur au CERN, à la fin des années 1990). En 1993, Mosaic, le premier navigateur à destination du grand public, contribue à populariser le Web. La diffusion des ebooks se base principalement sur cette technologie désormais bien connue.

En revanche, la lecture des livres numériques utilise des supports qui sont bien souvent spécifiques. Si l'ordinateur permet la lecture des contenus téléchargés via Internet, il n'en offre que rarement une lecture plaisante. Or, pour trouver sa place, le livre numérique grand public doit rechercher des supports de lecture plus adaptés. L'ancêtre de la liseuse a en fait été imaginé bien avant l'essor d'Internet (et donc bien avant qu'une utilisation telle qu'il en est faite

⁵² LEBERT, 2008

aujourd'hui ne soit envisageable). Dans les années 70, Xerox compte parmi la myriade de ses projets non exploités le Dynabook (le premier concept d'appareil de lecture électronique, 1972) puis le concept d'encre électronique (1977)⁵³. L'appareil dédié et l'encre électronique sont finalement arrivés après que de premiers usages de livres électroniques aient séduit quelques pionniers.

Outre l'ordinateur, les balbutiements de la lecture d'ebooks se sont faits sur PDA. Franklin a largement contribué à ces débuts avec son eBookMan. Cet assistant personnel multimédia commercialisé en 2000 comprenait un logiciel de lecture « maison », le Franklin reader. L'année suivante, le Franklin reader offre la possibilité à ses utilisateurs de lire le format Mobipocket. Peu à peu, Franklin capitalise sur ces avancées : l'entreprise diffuse son logiciel de lecture sur les agendas électroniques concurrents (Psion, Palm...) et lance une librairie numérique⁵⁴. Au tout début des années 2000, deux autres types de support essaient de tirer profit de la lecture numérique : le Pocket PC de Microsoft et les tout premiers smartphones (Nokia, Sony). Dans le même temps sont arrivés les appareils dédiés à la lecture électronique. Si le MIT et la société E-Ink commercialisent les premiers écrans à encre électronique en 1999⁵⁵, cette technologie ne bénéficie pas aux liseuses alors distribuées sur le marché, qui proposent des écrans LCD. Les appareils précurseurs, le Rocket ebook et le SoftBook Reader, ont été propulsés à la fin des années 90. En 2000, Gemstar-TV Guide International rachète les deux sociétés à l'origine de ces appareils (respectivement NuvoMedia et SoftBook Press) : se succèdent alors des modèles sous les dénominations REB puis GEB, certains étant assortis d'un abonnement à la librairie numérique de la société. Mais la faiblesse des ventes conduit Gemstar à cesser son activité dans le livre numérique⁵⁶. En 2001, la première liseuse européenne est commercialisée. Il s'agit de la Cybook de Cytale. La société est en liquidation judiciaire l'année suivante. Au début des années 2000, plusieurs entreprises tentent de lancer leur appareil, avec aussi peu de succès. Cela s'explique par les contraintes techniques qui entravent leur usage : les supports sont lourds et ont une faible capacité de stockage.

C'est avec le Librié de Sony, en 2004, que l'on passe un cap : c'est la première machine à utiliser l'encre électronique (technologie E-Ink), et elle est relativement légère (300g). Mais la liseuse semble s'être popularisée significativement avec l'arrivée de la Kindle, c'est-à-dire fin

⁵³ D'après GFII, L'eBook dans l'EPUR, Mars 2012

⁵⁴ D'après LEBERT, 2009

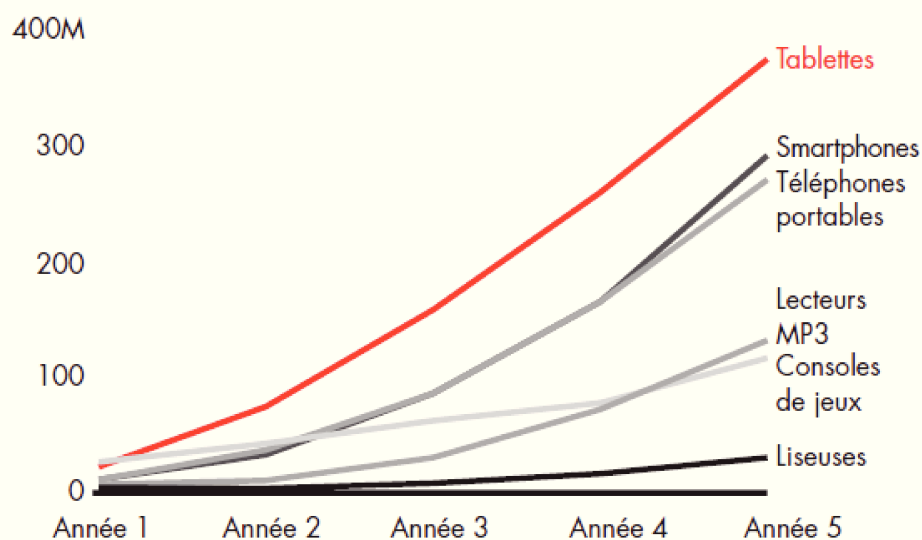
⁵⁵ D'après GFII, L'eBook dans l'EPUR, Mars 2012

⁵⁶ D'après LEBERT, 2009

2007 pour les États-Unis. L'un des hommes à l'origine du Rocket ebook, Kirshbaum, expliquera même l'échec de la première liseuse ainsi : « *the world just wasn't ready for it, we didn't have the Kindle* »⁵⁷. Outre Atlantique, Barnes & Noble suit le pas en lançant le Nook en 2009. En France, le déclencheur serait davantage le lancement du FnacBook, en 2010. En effet, le Kindle d'Amazon n'est arrivé que fin 2011. En 2012, la Fnac s'allie à Kobo, autre géant mondial, pour rivaliser. Elle lance alors le Kobo-Fnac.

L'arrivée de la tablette a également joué un rôle important dans le développement de la lecture numérique. L'iPad d'Apple, lancé en 2010, puis ses concurrents (Samsung...), visent des consommateurs qui souhaitent acquérir un support multi-usage (navigation Internet, jeux...). Il se trouve que ce support est aussi adapté à certaines pratiques de lecture numérique. Notons que cet appareil s'est diffusé bien plus rapidement que le smartphone, et plus encore que la liseuse (cf. Figure 55). Les lecteurs potentiels pour le numérique se sont donc démultipliés : après s'être équipés, certains d'entre eux se sont dit que leur investissement pouvait entre autres leur servir à la lecture numérique. Les gros lecteurs n'étaient alors plus les seuls et uniques concernés par le phénomène.

Figure 55 / Ventes cumulées par équipement pendant les 5 premières années de vie du produit (en millions d'unités)⁵⁸



⁵⁷ Rapporté par STONE B., Amazon's Hit Man, Bloomberg Businessweek, 25 janvier 2012

⁵⁸ D'après BAIN & Company (2012, p.7) puisant dans les sources de : Silicon Valley Insider, Morgan Stanley Research, Gartner, IDC, Rapports annuels, Enquête consommateurs Bain

2.2. Les œuvres et les formats

Dès 1971, Michael Hart crée ce qui est souvent considéré comme la première bibliothèque numérique : il s'agit du projet Gutenberg, qui vise à distribuer gratuitement les œuvres du domaine public. Mais cette distribution ne peut se faire facilement et auprès du plus grand nombre que bien plus tard, avec l'avènement d'Internet (via notamment le site de téléchargement Ibiblio.org). Au début des années 90, des passionnés se servent du Web pour faciliter la recherche des livres du domaine public numérisés (on pense notamment à Online Books Page, créé en 1993⁵⁹). On compte également quelques initiatives de la part d'éditeurs (MIT Press) qui mettent en ligne des extraits numériques gratuitement à des fins promotionnelles. Les possibilités de distribution offertes par le Net stimulent sans aucun doute la numérisation des œuvres : il a fallu 32 ans au projet Gutenberg pour numériser ses 10000 premiers titres (entre 1971 et 2003), et seulement 3 ans et 2 mois pour les 10000 suivants (entre octobre 2003 et décembre 2006)⁶⁰.

Plusieurs formats d'ebook ont coexisté et/ou se sont succédé pour soutenir cette distribution de fichiers. À la fin des années 90 et au début des années 2000, en plus des formats classiques (TXT, DOC, HTML, XML, PDF), on comptait presque autant de formats que de liseuses : chaque appareil ou presque concevait son propre logiciel de lecture, capable de lire un format de fichier « maison ». L'interopérabilité des fichiers était donc inenvisageable. Or, cette interopérabilité doit être recherchée pour l'intérêt commun puisqu'elle accroît l'utilité du marché. Les organismes de normalisation et de standardisation favorisent donc le développement de ce type de marché technologique. Sous l'impulsion du National Institute of Standards & Technology (USA), l'Open ebook Initiative naît en 1998⁶¹ dans le but de créer un format normé, l'Open ebook (OeB), basé sur le langage XML. Outre une version librement accessible au public, une version dotée d'une solution DRM (Digital Right Management) est prévue pour les professionnels. L'Open ebook Initiative devient l'Open ebook Forum (OeBF) en 2000, puis l'International Digital Publishing Forum (IDPF) en 2005. Si l'OeB est un standard promu par un organisme reconnu, on s'en sert surtout pour bâtir d'autres formats au début des années 2000 (LIT, PRC). C'est lors de la seconde moitié des années 2000, lorsqu'il évolue et devient le format ePub, qu'il se diffuse davantage en tant que standard utilisé « tel quel ». L'IDPF veille à faire évoluer son format : il promulgue l'ePub 2, puis encourage l'ePub Fixed

⁵⁹ D'après LEBERT, 2009

⁶⁰ D'après LEBERT, 2008, 2009

⁶¹ D'après LEBERT, 2009

Layout, qui devient le pendant ouvert de l'ePub 3 d'Apple. L'ePub 3 standardisé n'est pas encore à l'ordre du jour, faute d'un logiciel de lecture ouvert capable de gérer l'ensemble des fonctionnalités permises par ce format. En effet, l'IDPF s'appuyait jusque là sur ADE (Adobe Digital Edition) pour s'assurer que le standard promu soit lisible gratuitement et par tous. Or, Adobe ne semble pas décidé à faire suffisamment évoluer son logiciel pour s'adapter au nouveau format⁶². Il faut savoir qu'Adobe ne propose pas simplement un moteur de rendu, c'est également la société qui fournit la solution DRM ouverte à l'ensemble des acteurs qui ont choisi de ne pas s'enfermer dans un écosystème propre. L'IDPF Radium s'est attelé à solutionner ce problème⁶³.

2.3. Les DRM : une complexité supplémentaire

Comme nous venons de le voir, les enjeux de format sont intimement imbriqués dans les enjeux de DRM. Revenons donc un instant sur les questions liées à la protection de la propriété intellectuelle. BOMSEL (2007, p.299) la définit ainsi :

« La propriété intellectuelle accorde un monopole temporaire d'exploitation d'un bien informationnel à son producteur. Celui-ci peut alors contracter avec des distributeurs pour faire diffuser sa production. La propriété intellectuelle s'appuie sur des règles publiques et des moyens techniques privés établissant l'excluabilité des biens informationnels. »

Un véritable arsenal législatif encadre donc la propriété intellectuelle. Différents organismes internationaux tentent de la réguler au niveau mondial : l'ONU avec l'OMPI (Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle), l'OMC avec l'ADPIC (Accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce)... En France, le code de la Propriété Intellectuelle voit le jour en 1992. Différentes protections législatives encadrent la production intellectuelle (marques, brevets...), notamment en fonction de son objet. En ce qui concerne le livre, on parle de droit d'auteur, qui est un droit associé à la personne⁶⁴. Il est en fait reconnu depuis 1791 suite à la création d'une société de défense des auteurs dramatiques par Beaumarchais⁶⁵. WAULTHY (2008, p.3) considère que le droit d'auteur permet avant tout de *« transform[er] le bien de contenu en un bien excluable à consommation non-rivale »* ; ce faisant, il *« jette les bases du développement de l'industrie des médias »*. En 2006, l'État français

⁶² D'après Bill Rosenblatt (GiantSteps), entendu lors des Assises du Livre Numérique le 8 novembre 2012 (Institut Océanographique), Adobe aurait abandonné la R&D de la techno DRM car c'est un succès financier mais ce n'est pas intéressant stratégiquement pour eux (le développement de ce marché ne les intéresserait plus).

⁶³ D'après BLASI & ROTHLAUF, Avril 2013

⁶⁴ A ne pas confondre avec le copyright anglo-saxon, qui appartient au droit commercial et partage ce droit entre le créateur et le producteur qui supporte les risques financiers (BENHAMOU, 2000 ; LE CROSNIER, 2009-2010)

⁶⁵ BENHAMOU, 2000 ; LE CROSNIER, 2009-2010

adapte une directive européenne (la loi DADVSI : Droit d'Auteur et Droits Voisins dans la Société de l'Information) : on tient désormais compte de la contrefaçon numérique.

Le piratage est un problème soulevé dès le démarrage du marché du livre numérique : de nombreux éditeurs ont rechigné à convertir leurs œuvres par crainte de perdre le contrôle de leur diffusion. L'exemple de la musique avait de quoi les inquiéter : avec l'émergence du Peer to Peer, on estimait en 2003 que plus de 150 milliards de fichiers musicaux s'échangeaient illégalement⁶⁶. Pourtant, à l'été 2009, la contribution remise au Premier ministre par Christine Albanel⁶⁷ ne dénombrait que 6000 titres francophones, au maximum, téléchargeables illégalement (composés pour plus de la moitié de bandes dessinées). Si ce nombre a fatalement augmenté avec la popularisation de la lecture numérique, notons que le piratage serait en baisse (-4 points entre mars 2016 et mars 2015 selon le baromètre sur les usages du livre numérique datant de mars 2016⁶⁸). La contribution remise au Premier ministre par Christine Albanel précisait un détail important : « 95% des livres piratés ne font pas l'objet d'une offre numérique légale » (p.7). Le Centre d'analyse stratégique (2012) établit clairement un lien de cause à effet : plus l'offre légale est réduite, plus les risques de piratage seraient importants.

La protection de la propriété intellectuelle peut entraver la diffusion des œuvres. Selon SHAPIRO & VARIAN (1999), la richesse des usages permis à l'utilisateur accroît largement sa valeur. Si la protection de la propriété intellectuelle interdit à un lecteur de prêter son livre et d'en reproduire des extraits, alors le livre perd de sa valeur aux yeux du consommateur. C'est la raison pour laquelle certains font le choix de « l'aménager »⁶⁹. Par exemple, Lawrence Lessig, un professeur de droit de Stanford, a lancé en 2001 la licence Creative Commons⁷⁰. Cette licence propose des contrats flexibles aux auteurs, qui peuvent par exemple choisir d'autoriser l'utilisation de leurs créations numériques tout en restreignant leur exploitation commerciale. D'autres initiatives de ce genre encouragent la diffusion des œuvres sur Internet, comme le Copyleft (créé en 1984 à destination du développement informatique initialement) qui laisse une marge de liberté totale quant à l'usage qui est fait du travail original, mais qui induit de fait que les développements ultérieurs soient aussi régis par le Copyleft. Ces solutions ont poussé des auteurs à diffuser librement leurs œuvres, mais très principalement dans le secteur

⁶⁶BOMSEL, 2007

⁶⁷ D'après ROUSSEAU & LADOUARI

⁶⁸ Baromètre mis en œuvre par GfK à la demande de la SOFIA, le SNE et la SGDL, disponible notamment sur le site du SNE (Sne.fr)

⁶⁹ LE CROSNIER, 2009-2010

⁷⁰ D'après LEBERT, 2009 ; CHANTEPIE & LE DIBERDER, 2010

académique (projet Public Library of Science en 2000...). Les acteurs de l'industrie culturelle peuvent toutefois choisir de tarifer leurs œuvres, sans pour autant les protéger. Ils considèrent alors que le manque à gagner sur les exemplaires diffusés gratuitement (et illégalement) reste marginal, ou du moins que cette perte est raisonnable par rapport d'une part à des dispositifs de protection coûteux perçus comme des inconvénients pour les utilisateurs, et d'autre part aux retombées commerciales que peut avoir une telle diffusion. Selon TAKEYAMA⁷¹ (1997), « *parce que copie et piratage révèlent et créent de la notoriété, la protection serait inutile, la rémunération de l'auteur allant croissante au fur et à mesure de sa reconnaissance* ».

Les éditeurs et ayants droit qui choisissent de faire respecter leur droit à la propriété intellectuelle strictement peuvent quant à eux s'appuyer sur des dispositifs. Le rapport Olivennes (2007), de même que la revue Problèmes Economiques⁷² (2008), considèrent qu'un travail d'analyse des flux peut être efficace. Des outils de filtrage pourraient idéalement être mis en place directement chez les Fournisseurs d'Accès Internet. La collaboration des FAI n'étant pas acquise, cette solution n'a pu être mise en œuvre que par des observations externes opérées par HADOPI (Haute Autorité pour la Diffusion des Oeuvres et la Protection des Droits sur Internet, créée en 2009), dont le pouvoir de répression reste très limité. Les éditeurs comptent donc au moins autant, voire davantage, sur des systèmes de protection privés, les DRM (Digital Right Management). Ces dispositifs s'appuient principalement sur une technologie de cryptage, qui consiste à limiter l'accès à l'œuvre si toutes les conditions ne sont pas remplies (identification à l'aide d'un compte unique lors de la première ouverture du fichier...), ou une technologie de « *watermarking* » (ou « tatouage électronique »), qui vise à dissuader les lecteurs de partager illégalement les œuvres acquises légalement (certaines coordonnées de l'acheteur sont « tatouées » sur le fichier numérique). Le *watermarking* maintient la notion de propriété mais facilite grandement l'utilisation des fichiers, comparativement aux DRM plus classiques de cryptage. Quel que soit le dispositif choisi par les éditeurs, l'apposition des DRM par les distributeurs renforce potentiellement les problèmes d'interopérabilité de formats et de supports.

⁷¹ D'après BENHAMOU, 2000, p.26

⁷²Collectif, Culture et Gratuité : les Industries Culturelles face aux Défis de la Gratuité, Problèmes Economiques, 16 janvier 2008

3. Spécificités du modèle d'affaires sur ce terrain

Notre terrain comporte de nombreuses spécificités : il s'agit d'un oligopole à franges, les géants internationaux ont un impact très significatif, l'Etat régule en partie ce marché, le livre numérique est une innovation impliquant tout un écosystème (support – logiciel de lecture – DRM – format)... Ces particularités rejaillissent nécessairement sur certains éléments des modèles d'affaires déployés par les acteurs. Les composantes « génératrices de valeur » sont particulièrement concernées (stratégie, proposition de valeur, clientèle, tarification). Lorsque nous décrirons chacun de nos cas, nous verrons dans le détail les conséquences de ces particularités pour chacun d'eux, mais nous pouvons dès à présent faire un petit tour d'horizon des spécificités inhérentes à ce terrain.

3.1. La Stratégie

Lorsqu'on parle d'industrie culturelle, on parle souvent d'industrie du « *Star System* ». Cette industrie résulterait d'un phénomène décrit dans la revue *Problèmes Economiques*⁷³ (2008) : la plupart des lecteurs se dirigerait vers les mêmes œuvres car le mimétisme serait un moyen de sélection efficace lorsque l'information disponible est trop abondante ; en outre, lire un best-seller permet d'échanger avec d'autres lecteurs, et donc de créer du lien social ; enfin, le marketing éditorial stimule ce phénomène. Selon BENGHOZI (2005, p.10), nous sommes confrontés à « *un marché à deux vitesses entre produits marketés ou à diffusion restreinte* ». Certains titres vont ainsi profiter de grandes campagnes promotionnelles, alourdissant ainsi considérablement les coûts fixes de lancement. Les éditeurs visent alors clairement les rares places disponibles pour les « produits stars », les best-sellers. La plupart des autres titres ne bénéficie pas de tels moyens, leur diffusion est donc de ce fait beaucoup plus confidentielle, à moins d'un « *buzz* » bien orchestré ou d'un bouche-à-oreille tenace, éventuellement enclenché par une mise à disposition gratuite ou presque. Pour limiter à la fois les risques et les coûts, BOMSEL (2007, p.83) établit que les « *logiques de portefeuilles, de catalogues et de ventes groupées structurent [...] l'organisation industrielle des contenus* ».

Comme nous l'avons exposé précédemment, les stratégies liées au marché du livre numérique présentent une particularité supplémentaire : les acteurs peuvent choisir d'évoluer dans un écosystème fermé (on parle alors de stratégie de verrouillage) ou dans un écosystème ouvert.

⁷³Collectif, Culture et Gratuité : les Industries Culturelles face aux Défis de la Gratuité, *Problèmes Economiques*, 16 janvier 2008

AMIT & ZOTT (2001, p.505) définissent ainsi la stratégie de verrouillage (ou stratégie lock-in) : «*customers are motivated to engage in repeat transactions [...] and [...] strategic partners have incentives to maintain and improve their associations* ». Elle se manifeste par des coûts de changement importants qui rendent captifs (dans une certaine mesure) les clients et éventuellement les partenaires. Ces coûts de changement sont liés à des verrous de nature technique et/ou commerciale. SHAPIRO & VARIAN (1999) rappellent qu'une entreprise se doit d'être suffisamment puissante pour se lancer dans une telle stratégie : elle doit être en position d'imposer ses particularités techniques à ses partenaires, et avoir une base installée de clientèle conséquente. Dans notre cas, l'effet réseau (et notamment la complémentarité entre support et contenu) est au cœur de cette stratégie.

3.2. La Proposition de Valeur

La nature de la proposition de valeur est un élément à prendre en compte pour mieux comprendre les difficultés rencontrées lors de l'élaboration des modèles d'affaires. CHANTEPIE & LE DIBERDER (2010) nous rappellent que les conditions d'exploitation économique d'un bien sont définies selon deux critères⁷⁴ : la rivalité et l'excluabilité. La rivalité signifie que la consommation du bien par un agent réduit de fait la consommation de ce même bien par un autre agent. L'excluabilité est la possibilité d'exclure de la consommation d'un bien des agents qui ne participent pas à son financement. Un fichier numérique est par nature non rival. En effet, le coût marginal d'une copie est quasi nul. Cela fait de l'ebook un bien collectif. En soi, il est aussi non excluable : la circulation d'un fichier sur le web est initialement incontrôlable. Le livre numérique est donc par nature un bien collectif commun. Sa diffusion devrait donc être parfaite, ce qui lèverait en partie les limites que comportent un bien d'expérience comme le livre numérique (on ne connaît son utilité qu'après l'avoir consommé). Mais les ayants droit ne pourraient valoriser à leur guise leurs biens dans ces conditions. C'est la raison pour laquelle ils « *cré[en]t artificiellement de l'exclusion bien que cela limite l'extension de la diffusion* » (BOMSEL, p.159). Les DRM sont une solution à cette exclusion artificielle.

Si les technologies pallient ici des « inconvénients » créés par le numérique, elles permettent aussi d'exploiter des possibilités que seul le livre numérique offre. Tout d'abord, les facilités de stockage liées à la digitalisation permettent de mettre à disposition de la clientèle des références peu demandées. On échappe ainsi un peu plus facilement à la loi de Pareto (20% des

⁷⁴ Ils s'appuient sur les travaux de SAMUELSON (1954)

titres générant 80% des références) ; on peut espérer que les ventes soient un peu mieux réparties, suivant le phénomène de « longue traîne⁷⁵ » (ou « *long tail* »). Le livre numérique permet aussi d'autres modes de vente ou d'accès. BENHAMOU & GUILLON (2010) estiment quant à eux qu'il existe trois modèles principaux de vente de livres numériques ainsi que des solutions hybrides : la vente du livre entier ou d'une partie du livre, la vente à l'unité ou pour des ensembles de titres, l'accès pérenne ou temporaire. De nouveaux outils viennent aussi enrichir l'expérience utilisateur. Lors de son choix dans la librairie, le client peut bénéficier de recommandations personnalisées. Lors de sa lecture, il peut faire des recherches plein texte, adapter la taille des caractères en fonction de son confort...

3.3. La Clientèle

Notons tout d'abord que deux catégories de clients s'intéressent aux contenus numériques en tant que tels : les particuliers et les établissements de prêt « *qui achète[nt] (ou loue[nt]) un certain nombre d'œuvres de l'esprit pour les mettre à disposition de [leur] public* » (GFII, 2012, p.65). Les études de tendance observent un accroissement du temps libre qui contribue à l'augmentation des dépenses des ménages sur les postes de loisirs. MARTEAUX & MENCARELLI (2005) soulignent aussi l'émergence d'une consommation culturelle à domicile baptisée « *loisir cocooning* » ou « formation de soi par soi ». La captation et la fidélisation des clients sont donc un enjeu majeur.

Dans notre économie de l'attention, la possibilité de laisser des commentaires et d'éditorialiser le contenu sur les sites marchands est une aubaine. L'utilisation des réseaux sociaux permet également d'attirer les clients mais aussi d'accroître la valeur ajoutée de presque tous les biens et services potentiellement offerts. Les réseaux généralistes comme Facebook et Twitter agissent comme des chambres d'échos entre les différentes communautés, offrant à celles-ci davantage de visibilité. Les réseaux spécialisés, dans le cas de la lecture en l'occurrence, ont des intérêts plus spécifiques : le partage d'annotations, la mise en relation des éditeurs avec les lecteurs, l'accès à des bases de données et à des recommandations de lecture... L'ensemble des réseaux offre généralement des solutions d'affiliation afin de faciliter la mise en relation entre vendeurs et acheteurs, et certains réseaux spécialisés offrent eux-mêmes des possibilités d'achat. Les réseaux spécialisés dans les livres s'adressent aussi bien aux particuliers (Babelio,

⁷⁵ Expression utilisée pour la première fois en 2004 par Chris Anderson, rédacteur en chef de la revue Wired ; la « longue traîne », i.e. l'ensemble des références les moins vendues, génèrerait au moins autant de chiffre d'affaires que l'ensemble des best-sellers (aux références beaucoup moins nombreuses).

LibraryThing, Goodreads, Anobii...) qu'aux professionnels utilisateurs des bibliothèques universitaires (Research Gate, Nature Network, Médiaterre...). Ces réseaux sociaux encouragent la diffusion grâce aux leaders d'opinion, mais aussi la co-crédation de valeur avec les clients : ils communiquent de manière plus efficace leurs attentes, peuvent tester en avant-première des biens ou services encore à l'état de projet...

Certains acteurs ont choisi d'expérimenter les principes d'un marché biface en faisant financer tout ou partie des accès aux contenus numériques par des annonceurs publicitaires. Ces annonceurs sont donc les clients qui paient pour la mise en relation avec les lecteurs. On trouve rarement ce type de modèle dans sa version la plus pure. On connaît surtout des modèles hybrides, ou freemium : les lecteurs ont accès gratuitement à du contenu mais sont confrontés à de la publicité (et leurs options sont généralement limitées), ou ils paient pour ce service et sont débarrassés de tout ou partie de cette publicité. Dans le domaine de la musique, Deezer suit un tel modèle. C'est beaucoup plus rare dans le domaine de la lecture numérique : l'espagnol 24Symbols semble être l'un des rares acteurs relativement pérennes à l'avoir adopté.

Les subventions gouvernementales financent également partiellement le secteur du livre numérique. L'État français sponsorise largement la politique culturelle. Il a entre autres aidé à financer la plateforme commune de librairie indépendante 1001libraires⁷⁶, a financé des dispositifs d'aides à la numérisation via le CNL⁷⁷...

3.4. La Tarification

Les contenus numériques imposent des spécificités en termes de tarification. En effet, la production de contenu impose des coûts fixes élevés, de même que sa diffusion numérique (serveurs, développement informatique...). En revanche, la reproduction et la rediffusion en format numérique induisent des coûts marginaux très faibles. Selon SHAPIRO & VARIAN (1999), on ne doit donc pas fixer le prix selon le coût de production, mais selon la valeur donnée par les consommateurs. Ils considèrent aussi que « *la concurrence entre les vendeurs d'un produit homogène fait tendre son prix vers zéro* » et nous mettent en garde : dans ce cas, l'entreprise court le risque de ne pas rentabiliser son investissement initial. L'objectif est alors de réduire autant que possible le coût moyen en augmentant les volumes des ventes. Ainsi, les séries TV sont vendues plusieurs fois dans des pays différents, sur des canaux différents (chaînes de TV,

⁷⁶ Lancée en 2011, fermée en 2012

⁷⁷ Centre National du Livre

VOD). SHAPIRO & VARIAN (1999) nous conseillent de suivre quatre principes pour fixer les prix de ce qu'ils nomment les « biens d'informations » : personnaliser le produit et le prix, apprendre à connaître le consommateur, différencier le prix chaque fois que la situation le permet et utiliser les promotions pour tester la sensibilité des consommateurs aux variations de prix. Plus concrètement, CHANTEPIE & LE DIBERDER (2010) exposent deux conditions de remontées des revenus dans le cas des contenus culturels : l'appropriabilité directe (paiement des consommateurs ou des intermédiaires) ou l'appropriabilité indirecte (mécanismes plus complexes –Sacem, CFC- mis en place quand le contrôle unitaire des exploitations est impossible ou quand les biens sont non rivaux par nature).

On le constate, le plus délicat en ce qui concerne la tarification des biens culturels dématérialisés, c'est que le « numérique permet l'abondance ». La question qui se pose est donc de savoir s'il faut « recréer de la rareté »⁷⁸. Le numéro de « Problèmes Economiques » consacré à la question « Culture et Gratuité » (2008) oppose ainsi deux points de vue. Selon Denis OLIVENNES, le paiement à l'acte serait préférable car plus protecteur. En effet, l'abonnement forfaitaire donnant accès à un large catalogue d'œuvres induit une surveillance des consommations afin d'aboutir à une juste rétribution des droits d'auteur : ce modèle est alors taxé de « Big Brother » par ses détracteurs. Toutefois, cette solution a aussi ses partisans. Ainsi, Daniel COHEN préconise d'abandonner le paiement à l'acte car celui-ci contraint les consommateurs à un rationnement qu'il juge inutile. D'après des études datant de 2008, la propension à payer des consommateurs pour un abonnement illimité à une offre de musique serait de 7€ par mois. François MOREAU a d'ailleurs calculé que si un tiers d'internautes souscrivait à un tel abonnement, alors l'ensemble de la filière musicale française (à l'exclusion des frais de distribution physique) serait financée. Cette analyse ne vaut que pour la musique, mais le raisonnement est intéressant pour l'ensemble des biens culturels dématérialisés.

Outre cette question de la tarification à l'acte ou forfaitaire, le choix du montant de la tarification est essentiel. Une étude concernant la National Academies Press⁷⁹, une édition scientifique qui a la particularité d'être dans une situation qualifiée de monopolistique, est significative à ce niveau. En 2001, elle a envisagé de commercialiser ses textes en PDF sous la pression des chercheurs contributeurs. La NAP a estimé que sa tarification devait se conformer à la perception de substituabilité ou de complémentarité entre les deux formats éprouvée par les

⁷⁸ Propos de GESLOT P. (Orange) recueilli lors d'un entretien le 13 janvier 2012

⁷⁹ KANNAN P.K., POPE B.K. & JAIN S., Pricing Digital Content Product Lines : A Model and Application for the National Academies Press, Marketing Science, Vol.28, N°4, July-August 2009

clients. Mais cette perception est hétérogène selon les clients : pour certains, les deux formats sont parfaitement substituables, alors que pour d'autres ils sont indépendants ou encore complémentaires. Après une étude de la propension à payer en 2003, la NAP considère que le tarif optimal du PDF est à 75% du format papier, et que le prix du *bundle* « PDF + papier » doit être équivalent à 120% du prix du format papier. Après une seconde étude entre 2003 et 2004 et la popularisation du format PDF, la NAP a estimé qu'elle pouvait augmenter le prix de sa version papier en y adjoignant la version PDF, et qu'elle pouvait commercialiser le PDF à un prix équivalent à 85% de la version papier. La question de la cannibalisation interne soulevée par la proposition de valeur peut ainsi être pondérée par les possibilités offertes par la politique tarifaire.

La vente en ligne peut aussi assez facilement permettre des systèmes de tarification originaux. Parmi eux, nous relèverons la possibilité laissée aux clients de choisir le montant auquel ils souhaitent rétribuer leur acquisition et/ou leur accès à l'œuvre. Radiohead a choisi d'expérimenter cette solution à la sortie de leur album « In Rainbows » (2007), et ce avec un certain succès : les exemplaires ont été rétribués à 2.67£ en moyenne ; les intermédiaires étant bien moins nombreux (quasi vente directe), le groupe s'en sortirait gagnant. Dans le domaine du livre, Stephen King avait lui-même testé une solution proche : courant 2000, il demandait à ses lecteurs de payer, de manière optionnelle, 1\$ par chapitre. Toutefois, il a arrêté son expérience après le sixième chapitre, estimant que les revenus générés étaient insuffisants.

Plus couramment, les éditeurs utilisent la gratuité permise par le numérique. Cette gratuité peut ne viser que des extraits de livres, suivant le principe d'échantillon. Pour en revenir à la particularité du numérique, BOMSEL (2004) nous rapporte l'exemple d'Atari qui a utilisé Kazaa (P2P) pour faire circuler des extraits de ses produits. Ces échantillons gratuits permettent donc une hausse de l'espérance d'utilité, et donc du consentement à payer (pour les versions payantes haut de gamme). SHAPIRO & VARIAN (1999) considèrent que la stratégie d'échantillons gratuits d'informations est efficace car dans le cas des biens d'information, la qualité se révèle à l'usage et que le prix de la diffusion par Internet de ces échantillons est quasiment nul. Cette gratuité peut concerner un titre dans sa totalité si le but est de faire découvrir une série, une collection ou un auteur.

Enfin, la cohérence entre les prix papier et les prix numérique doit être une priorité. Le versionnage peut venir au secours des éditeurs pour répondre à cette problématique. BENHAMOU (2012) envisage une chronologie des sorties des différents formats selon ce principe : elle

propose de sortir la version papier grand format en même temps que la version ebook, puis la version papier poche. Lors de la sortie de cette version poche, elle conseille de baisser le prix de l'ebook. Mais le versionnage peut aussi consister en la sortie simultanée de différentes versions d'un produit ou service répondant aux mêmes besoins. Cela peut résoudre le problème de la diffusion de l'information par Internet. Par exemple, une même œuvre est vendue 5\$ en Inde et 70\$ aux USA (suivant la propension à payer moyenne de chacun de ces deux marchés distincts), et cette différence de prix sera légitimée par deux versions différentes.

BENGHOZI & SALVADOR (2013) expliquent l'échec du premier lancement du livre numérique du fait du coût et du poids des liseuses lancées au début des années 2000. Malgré l'arrivée sur le marché de géants mondiaux comme Amazon et Apple, nous n'avons pas assisté à une envolée de la demande, qui ne croît que très lentement. Les auteurs en arrivent à la conclusion suivante : « *technology has had an unusual disruptive impact on publishing [...], but all these changes are happening under a slow revolution* » (p.10).

Chapitre VII. Cas 1 : Numilog

Numilog est notre cas le plus approfondi : nous avons bénéficié d'un contrat CIFRE au sein de cette structure et y sommes donc restée immergée pendant plus de trois années. Outre l'observation participante, nous avons pu accéder à davantage de données primaires (interviews en nombre, documents internes comme le registre du personnel...) mais aussi secondaires (revue de presse papier archivée depuis le démarrage de l'entreprise par le PDG).

1. Mouvement 1 : Activité librairie

À la fin des années 90, le développement d'Internet et la commercialisation de supports de lecture mobiles comme le Rocket ebook laissent présager le basculement du livre dans le numérique (cf. Figure 57 et Figure 58). Du moins, c'est ainsi que Denis Zwirn anticipe l'évolution du marché. Il souhaite donc se lancer dans la vente de livres numériques. La vente de contenus numériques a la particularité de n'engendrer quasiment aucun coût variable mais de nécessiter d'importants coûts fixes, liés au développement technologique (« *distribuer un livre numérique coûte très très cher ; après, évidemment, si on augmente les quantités, ce coût diminue* »⁸⁰). Dès le démarrage, Denis Zwirn vise donc un volume d'affaires conséquent : « *l'idée initiale de Numilog, c'est bien celle de commercialiser le plus grand catalogue possible de livres numériques pour le vendre au plus de monde possible* »⁸¹. Il opte ainsi pour l'interopérabilité : se contraindre à une technologie ou un format limiterait la cible potentielle de l'entreprise (« *Numilog entend [...] créer du contenu pour tous les supports de lecture [...] ; sa stratégie la différencie ainsi de ses concurrents, attachés à un appareil ou à un logiciel de lecture propriétaire* »)⁸². En ce qui concerne le catalogue, il tient à se limiter au livre afin de ne pas se perdre dans une diversification non maîtrisée, mais il cherche à vendre tous les livres. Toutefois, dans un premier temps, il sort de son objectif les livres scolaires, dont le marché est régi par des mécanismes trop spécifiques, et les bandes dessinées, en raison de l'inadaptation des logiciels de lecture existants alors. Pour enclencher son projet, l'entrepreneur s'associe à son frère, Hervé Zwirn, et à un ami, Patrick Armand. Numilog prend naissance. Patrick Armand a des compétences en développement web. Il va donc créer la première version de l'eBookstore Numilog, aidé par une agence de graphisme. Le premier catalogue mis en vente dès fin 1999

⁸⁰ T Gerbig, 01/02/13

⁸¹ D Zwirn, 07/03/13

⁸² BusinessAngels.com, 02/03/01

est constitué de titres libres de droit, fabriqués artisanalement : « *c'est moi qui numérisais les livres avec mon scanner à la maison* »⁸³. Pour soutenir le développement de l'entreprise, l'entrepreneur fait appel à des Business Angels en 2000. La masse salariale de Numilog croît rapidement (cf. Figure 56). Face à l'absence d'acteur capable de fournir des versions numériques d'ouvrages, la librairie digitale recrute du personnel dédié à la fabrication (« *[face à] l'inexistence totale de tout acteur sur le marché, [...] mon métier, c'était de tout faire ; ce n'est pas un choix stratégique, c'est une contrainte liée à mon choix stratégique global de vendre des livres numériques* »⁸⁴). On y retrouve à la fois des compétences éditoriales, incarnées par Maud Bioret, embauchée en mai 2000, et des compétences de maquettiste. Denis Zwirn se concentre ainsi sur l'obtention d'un catalogue sous droit. Il doit convaincre les éditeurs de l'intérêt de commercialiser leur titre au format numérique en parallèle du format papier. Certains éditeurs sont sensibilisés au sujet par des concurrents de Numilog, comme Cytale. Afin d'abaisser les barrières à l'entrée au maximum, l'entreprise prend en charge la conversion au format numérique. Malgré tout, dans les premiers temps, seuls quelques éditeurs acceptent de commercialiser des ebooks (L'Harmattan, Maxima...), et uniquement de manière expérimentale. La volonté de valoriser les possibilités offertes par le numérique et l'arrivée d'éditeurs universitaires (Les Editions du Temps...) incitent Numilog à faire de la vente au chapitre. En 2001, Patrick Armand quitte la structure. Numilog embauche ainsi Thomas Gerbig, un informaticien, pour le remplacer. Il est aidé ponctuellement par des prestataires, et notamment en 2001, pour l'amélioration du back-office (« *j'étais le seul, avec quelques rares prestataires* »⁸⁵). Malgré ces efforts, l'eBookstore n'enregistre que de rares ventes, faibles en valeur de surcroît. De toute évidence, la demande en livre numérique n'en est qu'à ses balbutiements. Dès 2002, Numilog reçoit la qualification ANVAR, ce qui favorise sa recherche de capitaux, capitaux nécessaires à la survie de l'entreprise dans un premier temps. Ces nouveaux tours de table de financement n'exonèrent pas l'entreprise de la nécessité de réduire ses dépenses. Début 2002, deux salariés affectés à la fabrication des ebooks sont licenciés économiquement et le poste marketing/communication est ramené à néant, ou presque. Toutefois, des accords passés en 2001 permettent à Numilog d'utiliser les DRM Adobe et Microsoft. Dans les années qui suivent, les négociations avec les éditeurs pour obtenir leur catalogue sont facilitées : « *quand on est arrivés avec des solutions de protection, on a trouvé*

⁸³ D Zwirn, 07/03/13

⁸⁴ D Zwirn, 07/03/13

⁸⁵ T Gerbig, 01/02/13

plus d'éditeurs qui étaient prêts à nous écouter, à tester quelque chose »⁸⁶. Le catalogue commercialisé s'étoffe donc progressivement (Gallimard...). Les licenciements au pôle fabrication sont compensés par l'aptitude des éditeurs à livrer des fichiers au format PDF imprimeur (les technologies d'imprimerie ayant évolué). Toutefois, le nombre de formats exploités par Numilog augmente. Fidèle à sa promesse d'interopérabilité, l'eBookstore se fait un devoir de proposer tous les formats courants en plus du PDF (PRC, LIT, REB...). Désireux de convaincre les clients potentiels de l'intérêt du numérique, Numilog s'essaie même pendant 6 mois à l'expérience d'une variante PDF : au printemps 2003, quelques titres sont re-maquettés en corps 24, à destination des malvoyants. Pour soutenir son ambition stratégique, Denis Zwirn décide de propositions de valeur plus pérennes. D'une part, il se lance dans la commercialisation des livres audio en 2005, « *un produit qui naturellement était complémentaire au livre numérique* »⁸⁷. D'autre part, il lance Charmebooks, un eBookstore spécialisé dans l'érotisme. Ce genre fait partie de ceux qui se vendent le mieux en numérique, mais il est délicat de mettre en avant des couvertures explicites sur un site généraliste. Le site spécialisé perdure donc, même si on observe que les ventes érotiques sur Numilog sont supérieures à celles de Charmebooks.

En 2007, Denis Zwirn prend part au projet GALLICA2 en tant que chargé d'étude (*cf.* Figure 59 et Figure 60). Cet événement est à l'origine de la croissance rapide du catalogue. La volonté de la BNF de mettre à disposition des usagers des livres sous droit s'est accompagnée de subventions en faveur de la numérisation (subventions gérées par le Centre National du Livre). Ces subventions, mais aussi et surtout l'institutionnalisation de l'existence du marché de l'ebook, ont conduit les éditeurs à proposer davantage de titres en numérique. Par ailleurs, Denis Zwirn a pu échanger avec des éditeurs difficiles d'accès grâce à sa mission d'étude et de conseil au sein de GALLICA2. Il en a logiquement profité pour présenter la solution Numilog : « *GALLICA m'a amené à aller voir Hachette [...] ; et à l'occasion, comme Hachette était le dernier à ne pas être entré dans le livre numérique [...], j'ai essayé de les convaincre d'y rentrer en leur présentant les services de Numilog, ce qui est naturel ; pour moi, c'était juste ajouter un éditeur ; pas n'importe lequel, le plus gros de tous* »⁸⁸. À cette époque, Numilog propose l'un des plus larges catalogues français (il a déjà convaincu Gallimard, Editis...) et a ébauché une activité de diffusion-distribution. Parallèlement, Hachette commence à s'intéresser sérieusement au numérique, notamment via son antenne américaine. Distribuer et

⁸⁶ M Bioret, 07/03/13

⁸⁷ D Zwirn, 03/06/15

⁸⁸ D Zwirn, 03/06/15

commercialiser ses titres en version numérique devient donc une priorité stratégique pour le groupe. Il a donc le choix de développer sa propre solution ou de recourir à un acteur tiers. Il n'est pas dans les habitudes de Hachette de dépendre d'un tiers pour la gestion de son catalogue, mais Numilog présente l'avantage d'être déjà prêt. Le groupe propose donc à Numilog de devenir une de ses filiales. Les actionnaires de la start-up y voient l'occasion de rentabiliser leurs investissements successifs. Et bien que la situation financière de Numilog se soit assainie (« en 2007, j'étais quasiment à l'équilibre financier »⁸⁹), ses ambitions stratégiques nécessitent de coûteux développements techniques. Hachette acquiert donc Numilog en mai 2008. Toutefois, Hachette n'a aucune intention de bousculer la stratégie amorcée par Numilog : « Numilog a en effet vocation à offrir ses services à tous les éditeurs du marché »⁹⁰. Outre l'élargissement du catalogue commercialisé aux titres numériques des maisons du groupe Hachette, la conséquence de ce rachat la plus visible est le recrutement de développeurs informatiques et d'une webdesigner. Le renforcement des ressources techniques permet notamment l'amélioration de l'outil de feuilletage qui avait été élaboré initialement pour répondre aux préconisations dispensées dans le cadre du projet GALLICA2. Ces recrutements techniques permettent aussi d'optimiser la gestion des flux (SmartUpload...), d'envisager un modèle de location d'ebooks (rapidement abandonné faute d'accord avec les éditeurs et de demande) et d'adapter les solutions développées. En effet, en parallèle de l'amélioration de l'activité librairie, le rachat par Hachette a permis de se lancer intensivement dans une activité de prestation de services aux libraires (Mvt 7 Et 2). Après le développement d'une « usine » de boutiques de livres numériques (eBookstore Factory, EBSF), Numilog devait entretenir deux types de solutions : les sites « standards » issus de l'EBSF, et les sites développés auparavant, le premier d'entre eux étant celui de Numilog. Entretenir deux solutions est coûteux : « maintenir deux trucs, ça prend toujours plus de temps que de n'en maintenir qu'un seul »⁹¹. Une fois la solution EBSF éprouvée, il a donc été décidé de basculer le site Numilog.com sur une solution basée sur le modèle EBSF. Certaines spécificités du site Numilog ont été abandonnées à cette occasion, et notamment la possibilité d'acheter au chapitre : le faible chiffre d'affaires généré par ce service ne justifiait pas les développements techniques nécessaires à son maintien. Notons que l'activité de prestation de services aux libraires est entrée en interaction avec l'activité initiale de libraire : les compétences commerciales ont parfois dû être

⁸⁹ D Zwirn, 03/06/15

⁹⁰ CP, 05/05/08

⁹¹ V Noël, 04/06/15

mobilisées pour justifier la coexistence de ces deux activités, l'activité de libraire pouvant être perçue comme une concurrence pour les clients de l'activité de prestation de services (« nous avons besoin des libraires, mais nous avons aussi besoin de garder Numilog ouvert au grand public pour apprendre comment fonctionne ce nouveau marché »⁹²). Cette activité de librairie a bénéficié fin 2008 d'un accord d'exclusivité entre Hachette, La Fnac et Sony. Denis Zwirn nous l'affirme, cet accord aurait permis de populariser la lecture numérique, ce qui profite par ricochet à tout eBookstore : « pour moi, le vrai démarrage du livre numérique en France, c'est ça : l'accord commercial avec la Fnac en décembre 2008 »⁹³. Craignant de perdre des pans importants du catalogue commercialisé, Hachette propose d'ouvrir le capital de Numilog à d'autres éditeurs en septembre 2009. En effet, la perte d'indépendance de Numilog déplaît aux éditeurs partenaires de la start-up : ils ne souhaitent pas voir leurs fichiers gérés par leur principal concurrent. En outre, l'accord d'exclusivité entre Hachette, La Fnac et Sony a particulièrement agacé Antoine Gallimard, qui ne veut pas voir une maison favorisée par rapport à une autre (« je ne vois pas pourquoi il y aurait un seul acteur majeur pour l'édition de livres électroniques »⁹⁴). Aucun éditeur n'accepte de prendre des parts dans Numilog, refusant ainsi l'offre d'Arnaud Nourry, PDG de Hachette. Ce refus est d'autant plus motivé que des solutions alternatives sont presque abouties à la rentrée 2009 : « cette offre arrive trop tard »⁹⁵. Gallimard, La Martinière et Flammarion unissent leurs forces et créent Eden, leur plateforme de distribution. Editis et L'Harmattan créent leur propre plateforme de distribution chacun de leur côté (ePlateforme pour Editis). Ces éditeurs retirent donc leur catalogue de l'eBookstore Numilog (ainsi que des eBookstores desservis par le réseau Numilog). Toutefois, le lancement américain de l'iBookstore et de Google Edition début 2010 contribue à l'affirmation d'une volonté politique de voir les différents distributeurs collaborer (rapport Zelnik⁹⁶...). En outre, l'ouverture de 1001Libraires courant 2010 rend urgente la demande pour un catalogue commun. Les éditeurs et les distributeurs voient aussi leur intérêt à commercialiser leurs catalogues sur un maximum de points de vente. En mai 2010, Eden, ePlateforme et Numilog signent un accord d'échange de catalogues. Numilog peut ainsi de nouveau commercialiser les catalogues de Gallimard, La Martinière, Flammarion et Editis. Notons qu'un

⁹² M Simonneaux, directrice adjointe de la communication de Hachette, d'après Le Monde, 10/02/10

⁹³ D Zwirn, 03/06/15

⁹⁴ A Gallimard, PDG de Gallimard, d'après Actualité, 18/09/08

⁹⁵ H de La Martinière, PDG de La Martinière, d'après Les Echos, 01/10/09

⁹⁶ Remis le 6 janvier 2010, ce rapport intitulé « Création et Internet » préconise entre autres l'alignement du taux de TVA du livre numérique sur celui du livre papier, mais aussi la création d'une plateforme commune de distribution (souhait également formulé par Frédéric Mitterand, alors ministre de la Culture)

acteur interprofessionnel s'invite dans les questions d'échange de catalogues : DILICOM. DILICOM ambitionne de devenir un hub numérique par lequel transitent tous les flux d'ebooks. Numilog a la conviction qu'un intermédiaire tel que celui-ci ankyloserait les échanges plus qu'il ne les fluidifierait : « *DILICOM, ça ne nous sert strictement à rien, à part être un interlocuteur supplémentaire* »⁹⁷. Toutefois, l'entreprise accepte de passer par DILICOM, à condition que ce « service » ne soit pas facturé, DILICOM n'ayant pas une vocation commerciale, et le service n'étant pas valable aux yeux de l'entreprise. Quand l'ePlateforme choisit de passer par DILICOM mais que DILICOM ne facture rien, le pôle informatique doit faire un effort d'interfaçage pour gérer les flux (comme il l'avait fait pour intégrer les flux en provenance d'autres plateformes). Le catalogue est alors commercialisé sans plus de souci. Mais quand DILICOM commence à facturer les liens de téléchargement en provenance de l'ePlateforme, Numilog refuse de payer. À l'été 2013, les flux en provenance de l'ePlateforme sont coupés pendant une dizaine de jours. Finalement, un accord est trouvé : Numilog se sert de nouveau directement auprès de l'ePlateforme.

La période du rachat de Numilog par Hachette (2008) correspond peu ou prou à la popularisation des supports mobiles, mais aussi à l'avènement d'un format qui optimise la lecture en adaptant la mise en page aux différentes tailles d'écran, l'ePub (cf. Figure 61). Le pôle fabrication de Numilog se forme « sur le tas » et est en mesure de proposer des conversions au format ePub dès 2008. À partir de 2013, année pendant laquelle Numilog signe avec les géants américains pour diffuser-distribuer son catalogue sur leur plateforme, l'entreprise encourage de plus en plus la commercialisation au format ePub. En plus d'être mieux adapté à la lecture en mobilité, ce format ou ses dérivés sont les seuls acceptés sur les plateformes Amazon et Apple. Mais il ne suffit pas de proposer le format le mieux adapté à la lecture en mobilité pour optimiser les ventes, il faut aussi faire en sorte que les clients potentiels qui lisent sur supports mobiles puissent facilement acheter sur Numilog. Jusque là, l'eBookstore recommandait à ses clients l'utilisation d'un logiciel Adobe pour la lecture de fichiers avec DRM sur PC. Mais Adobe ne fournit pas d'applications similaires pour supports mobiles. Denis Zwirn considère qu'aucun acteur suffisamment neutre ne propose de telles applications. Il amplifie donc sa stratégie car il lui semble indispensable de vendre sur le plus de supports possible, en plus de vendre le plus large catalogue possible au marché le plus large possible : « *Numilog doit permettre de vendre des contenus qui doivent pouvoir se lire sur les supports*

⁹⁷ M Platiau, 11/04/14

que les gens choisiront »⁹⁸. Pour y parvenir, il affecte en partie l'un des informaticiens, puis une chargée de mission, à la gestion des applications à développer et entretenir. Des agences web sont choisies pour créer et mettre à jour les applications sous iOS et sous Android. Les dernières mises à jour de ces applications, ainsi que l'application sous Windows 8 ont été exécutées par des prestataires. Marion Platiau, chargée de mission, nous explique pourquoi Numilog a arrêté de travailler avec ces agences web : « *parce qu'à chaque fois on se rend compte que c'est trop compliqué, puisqu'eux ont leurs propres contraintes budgétaires, ressources... et nous nos exigences* »⁹⁹. Elle explique aussi le recours à des prestataires plutôt qu'à des emplois salariés par la spécificité des compétences (en fonction des OS) et par le fait que chaque compétence « *[ne] justifie [pas] quelqu'un à temps plein* »¹⁰⁰. La première application conçue est destinée à l'iPhone, en 2010 : il s'agit d'une application qui permet la lecture mais aussi l'achat. En 2011, l'application destinée à l'iPad sort. En juin 2011, Apple impose l'achat In App, ce qui induit 30% de commission prélevée sur chaque vente ; ne voulant pas verser cette commission, Numilog ne propose que la lecture au sein de son application. L'application Android sort également en 2011 et propose à la fois la lecture et l'achat. En décembre 2012, pour la sortie de la Surface, Numilog est présent sous Windows 8 via l'application Club Reader. Après la rétrocession de Numilog par Hachette (en 2012)¹⁰¹, la main d'œuvre technique est plus limitée. Les mises à jour apportent donc plus rarement de nouvelles fonctionnalités et se contentent souvent d'assurer la compatibilité avec les OS, qui ne cessent d'évoluer. Notons tout de même que Numilog a fini par passer ses applications iPhone et iPad en achats In App, mais les règles de soumission sont si contraignantes que le catalogue disponible à la vente sous ces OS est limité. La part de marché sous l'environnement Apple est donc assez faible. Outre la prise en compte de la popularisation des tablettes et smartphones, Numilog souhaite être accessible facilement aux utilisateurs de liseuses. La très large majorité des liseuses commercialisées en France embarquent des eBookstores concurrents. Les possesseurs de ces liseuses sont donc incités à acheter directement depuis leur liseuse, sur l'eBookstore embarqué : « *quand les gens ont une liseuse d'autres, de nos concurrents, en particulier d'Amazon, ils rachètent des livres dans la liseuse qu'ils ont pris ; la liseuse n'est pas un appareil neutre de lecture* »¹⁰². L'entreprise veut donc elle aussi proposer une liseuse et y embarquer son eBookstore. Pour cela, elle envisage un temps d'adapter une liseuse « prise

⁹⁸ D Zwirn, 07/03/13

⁹⁹ M Platiau, 11/04/14

¹⁰⁰ M Platiau, 11/04/14

¹⁰¹ Nous détaillerons cet événement lorsque nous décrirons l'activité de diffusion-distribution (mouvement 2)

¹⁰² D Zwirn, 03/06/15

sur l'étagère » d'un fabricant asiatique, mais peu de fournisseurs proposent un tel produit, et la distance accroît le risque lié à un tel accord ; d'autant que Numilog devrait s'engager sur des volumes conséquents, or le potentiel de vente estimé est assez limité. Le libraire choisit donc de travailler en partenariat avec Bookeen. Dès janvier 2013, des liseuses Bookeen avec eBookstore Numilog embarqué sont en vente sur un site dédié, lié au site principal. Le site Numilog lui-même évolue pour s'adapter aux nouveaux supports mobiles. Début 2015, il est refondu pour passer en « responsive » (s'adapter aux différentes tailles d'écran), ce qui lui permet théoriquement d'être mieux référencé par Google.

En 2013, Numilog lève l'une des restrictions qui portaient sur son catalogue : l'entreprise commercialise désormais des bandes dessinées (cf. Figure 62). Le logiciel de lecture « neutre » Adobe ne permet toujours pas un rendu satisfaisant pour ce genre littéraire, mais il y a désormais suffisamment d'éditeurs BD intéressés par la vente numérique pour que Numilog cherche à lever cette contrainte technique. Traditionnellement, les éditeurs BD sont particulièrement attachés au format papier. Mais l'offre pirate de BD prend une telle place que certains d'entre eux se font un devoir de proposer un catalogue légal. izneo voit ainsi le jour en 2010. Ce libraire, qui est également distributeur et diffuseur, se positionne sur la niche de la bande dessinée. Il sensibilise beaucoup d'éditeurs à la question. Face à ce changement de mentalité des éditeurs de BD franco-belges, Numilog mobilise ses compétences techniques et commerciales pour rendre possible la vente de BD sur sa propre librairie (et sur son réseau). Dans un premier temps, Hachette fait bénéficier Numilog de son accord de diffusion avec des éditeurs emblématiques de BD : Glénat, Delcourt, Pika et Soleil : « *[une bonne partie] des gros [...] nous ont été apportés à la fin de l'année 2012 par le groupe Hachette qui a signé des accords de diffusion avec ces éditeurs* »¹⁰³. Depuis 2012, Hachette Livre diffuse et distribue ces éditeurs en papier et en numérique, sur les grosses plateformes de vente (Amazon, Apple...). Pour les eBookstores indépendants, la structure incite ses clients à passer par Numilog. Si c'est son activité de diffuseur-distributeur qui lui permet d'obtenir ce catalogue, l'entreprise en fait profiter son activité de librairie. Notons que les flux livrés par Hachette sont transmis au format Fixed Layout. En effet, l'ePub 2 ne donne pas un rendu satisfaisant pour la BD et certains beaux livres. En outre, les ebooks ont surtout été fabriqués pour être vendus sur les plateformes Amazon, Apple, Kobo et Google. Or, la plupart de ces plateformes ont substitué le format PDF par le format Fixed Layout. Le pôle informatique a donc dû être mobilisé pour gérer un format

¹⁰³ D Zwim, 07/03/13

similaire au Fixed Layout. Le format Fixed a finalement été créé : « *on prend de l'ePub Fixed Layout, on le passe à la moulinette, et on obtient le format qu'on a appelé Fixed* »¹⁰⁴. Pour que le rendu de ce nouveau format soit satisfaisant, il a également fallu développer des outils de lecture adaptés. Pour les applications sous Apple et Android, de simples mises à jour ont été nécessaires. En revanche, Numilog a profité de la commercialisation des BD et de la volonté d'offrir Club Reader aux librairies clientes de Numilog (cf. Mvt 7), un outil neutre, pour créer une application sous Windows 8 conforme au nouveau positionnement stratégique de Numilog. Pour répondre aux incomplétudes du logiciel de lecture sous DRM Adobe, l'entreprise a aussi dû créer un logiciel de lecture sur PC. Elle en a là aussi profité pour offrir un nouvel outil neutre aux librairies clientes de son activité de prestation de services : Club Reader. En janvier 2013, ces nouveaux outils sont prêts : ils optimisent la lecture du premier catalogue BD de Numilog. Au démarrage, un millier de titres environ est proposé. Au catalogue des éditeurs de BD majeurs apportés par l'entremise de Hachette, l'entreprise ajoute le catalogue de quelques éditeurs plus modestes qui confient toute leur diffusion-distribution à Numilog. En juillet 2013, voyant arriver ComiXology¹⁰⁵ en France, izneo et Numilog signent un accord d'échange de catalogue : « *ça a encouragé effectivement l'intérêt d'avoir un catalogue francophone unique... face à un gros concurrent américain* »¹⁰⁶. Ainsi, Numilog accomplit son rôle de diffuseur-distributeur (les éditeurs souhaitent voir leur catalogue en vente sur une librairie spécialisée) et enrichit son eBookstore (et celui de ses libraires clients) de plus de 1500 titres.

¹⁰⁴ M Bioret, 07/03/13

¹⁰⁵ ComiXology : plus gros point de vente de BD numérique outre-Atlantique

¹⁰⁶ D Zwirn, 03/06/15

Figure 56 / Répartition et évolution de la masse salariale (d'après le registre du personnel et les précisions apportées par la direction)

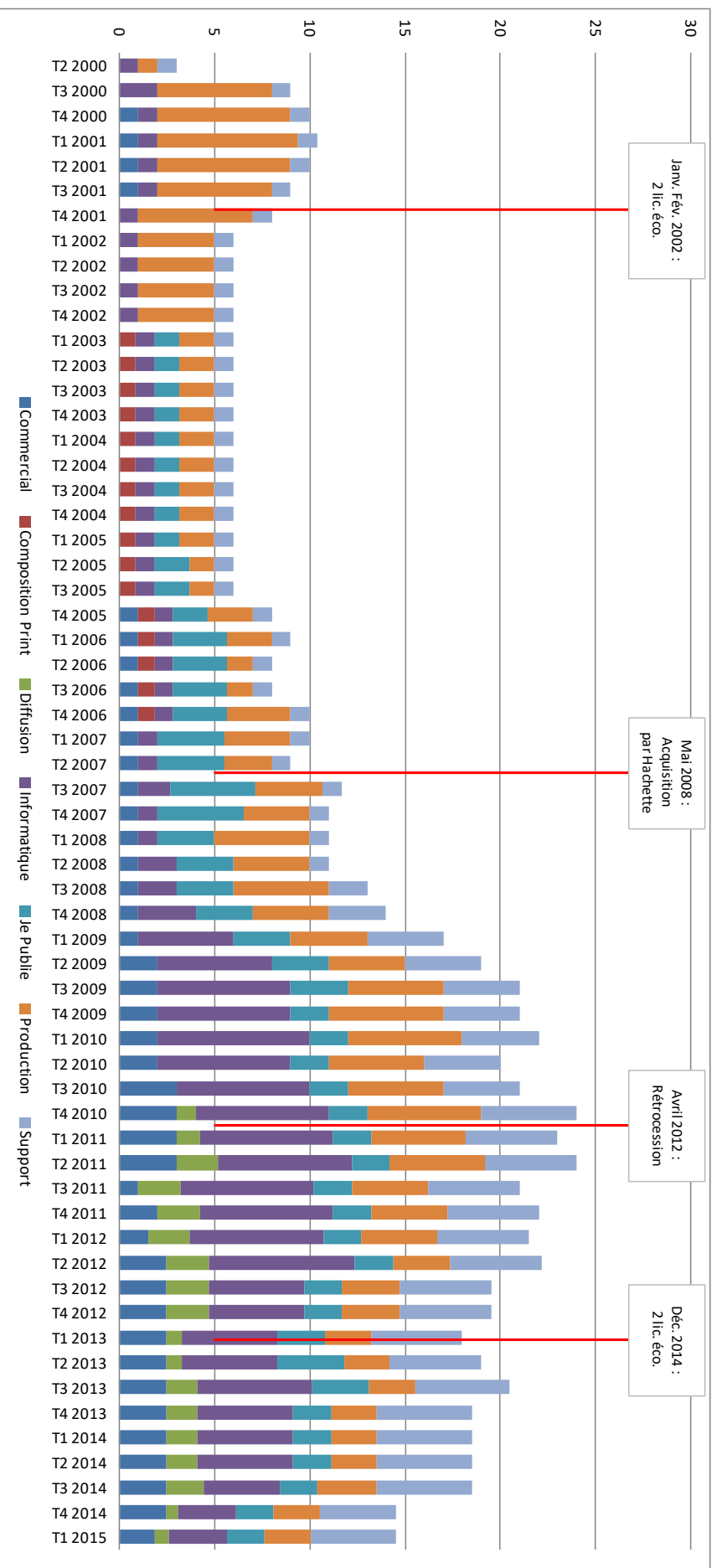


Figure 57 / Mouvement 1 : Activité Librairie / Étape 1 : Démarrage (dès 1999) / Partie 1

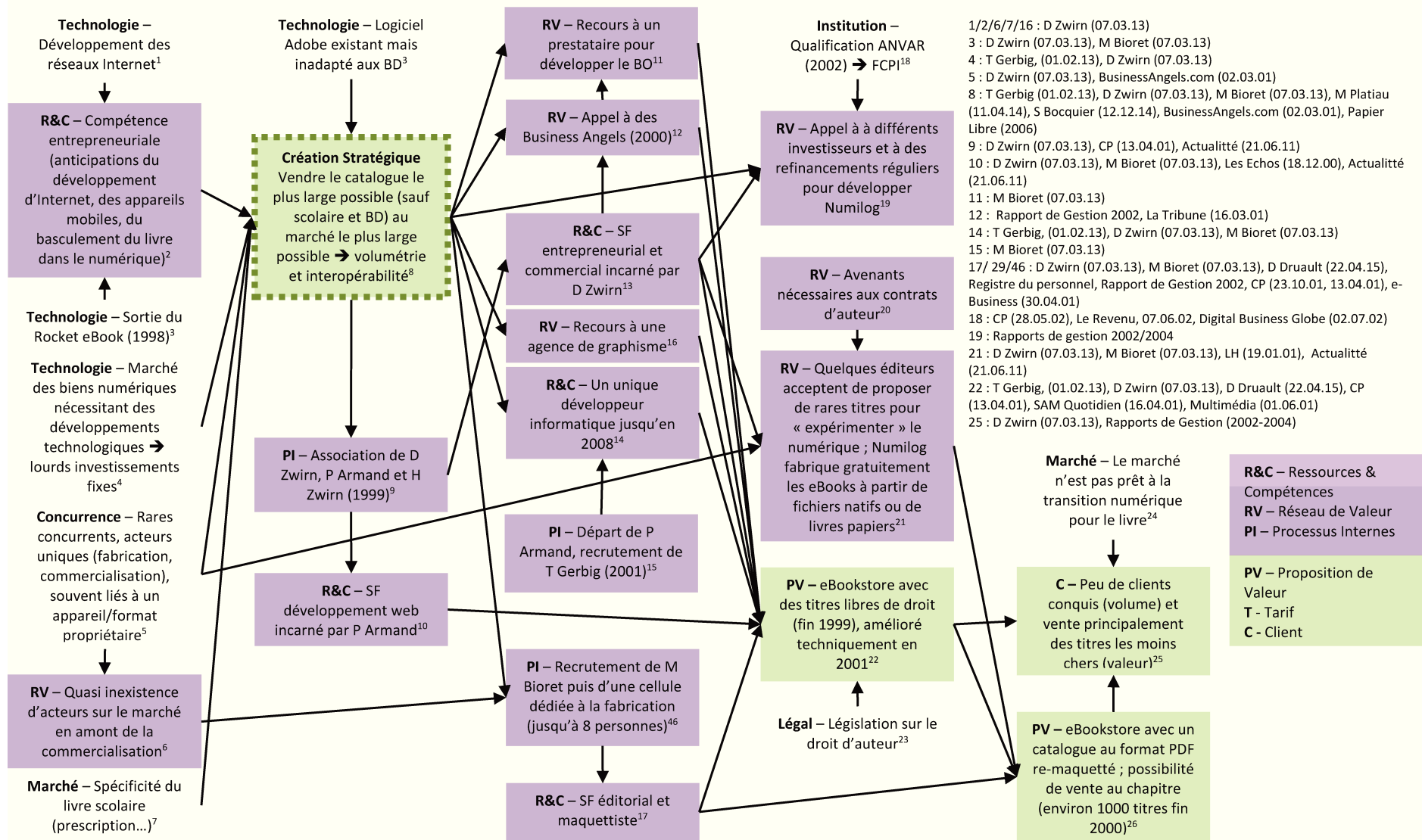
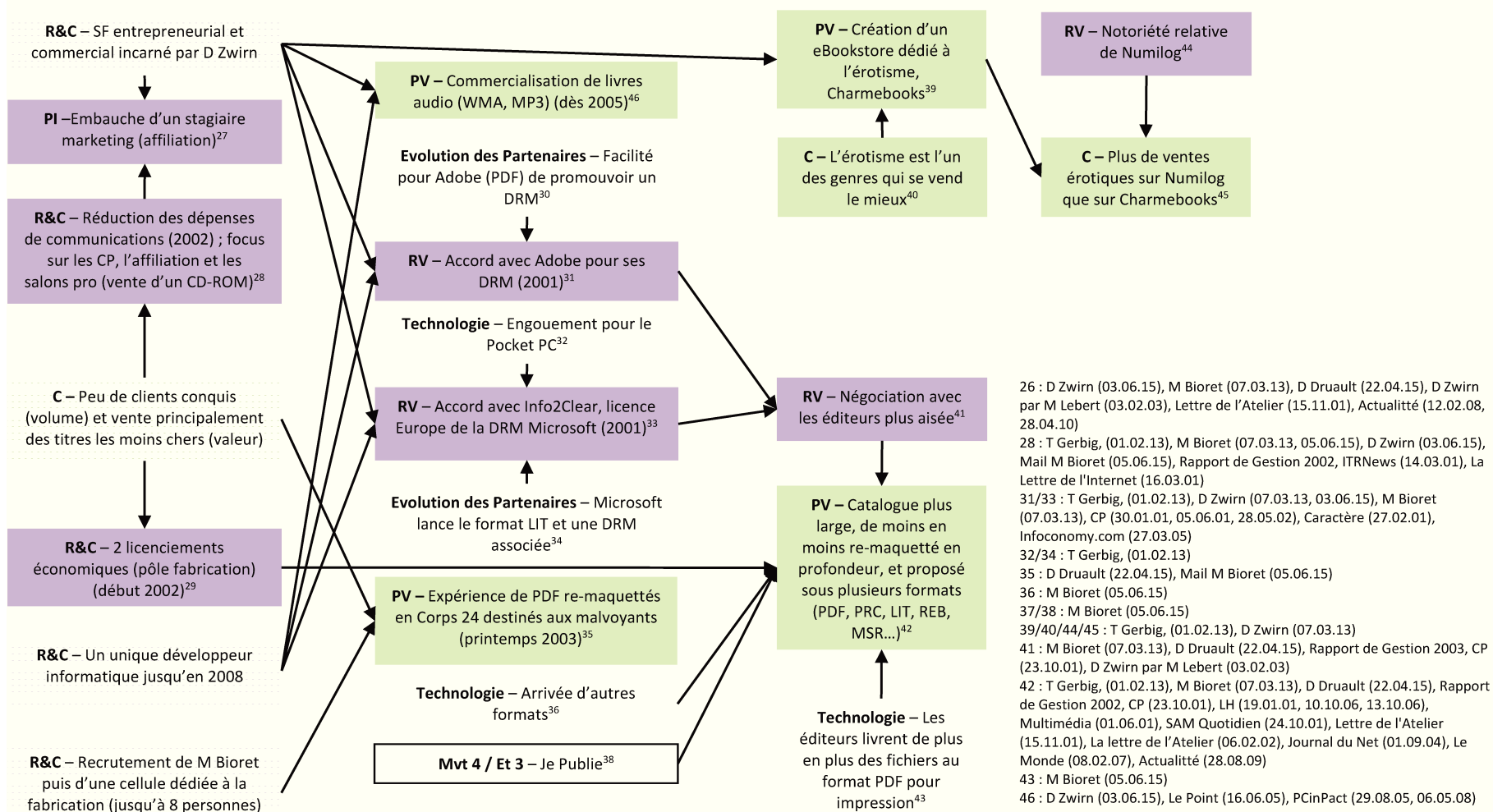


Figure 58 / Mouvement 1 : Activité Librairie / Étape 1 : Démarrage (dès 1999) / Partie 2



26 : D Zwirn (03.06.15), M Bioret (07.03.13), D Druault (22.04.15), D Zwirn par M Lebert (03.02.03), Lettre de l’Atelier (15.11.01), Actualité (12.02.08, 28.04.10)
 28 : T Gerbig, (01.02.13), M Bioret (07.03.13, 05.06.15), D Zwirn (03.06.15), Mail M Bioret (05.06.15), Rapport de Gestion 2002, ITRNews (14.03.01), La Lettre de l’Internet (16.03.01)
 31/33 : T Gerbig, (01.02.13), D Zwirn (07.03.13, 03.06.15), M Bioret (07.03.13), CP (30.01.01, 05.06.01, 28.05.02), Caractère (27.02.01), Infoconomy.com (27.03.05)
 32/34 : T Gerbig, (01.02.13)
 35 : D Druault (22.04.15), Mail M Bioret (05.06.15)
 36 : M Bioret (05.06.15)
 37/38 : M Bioret (05.06.15)
 39/40/44/45 : T Gerbig, (01.02.13), D Zwirn (07.03.13)
 41 : M Bioret (07.03.13), D Druault (22.04.15), Rapport de Gestion 2003, CP (23.10.01), D Zwirn par M Lebert (03.02.03)
 42 : T Gerbig, (01.02.13), M Bioret (07.03.13), D Druault (22.04.15), Rapport de Gestion 2002, CP (23.10.01), LH (19.01.01, 10.10.06, 13.10.06), Multimédia (01.06.01), SAM Quotidien (24.10.01), Lettre de l’Atelier (15.11.01), La lettre de l’Atelier (06.02.02), Journal du Net (01.09.04), Le Monde (08.02.07), Actualité (28.08.09)
 43 : M Bioret (05.06.15)
 46 : D Zwirn (03.06.15), Le Point (16.06.05), PCinPact (29.08.05, 06.05.08)

Figure 59 / Mouvement 1 : Activité Librairie / Étape 2 : Croissance rapide du catalogue (dès 2007) / Partie 1

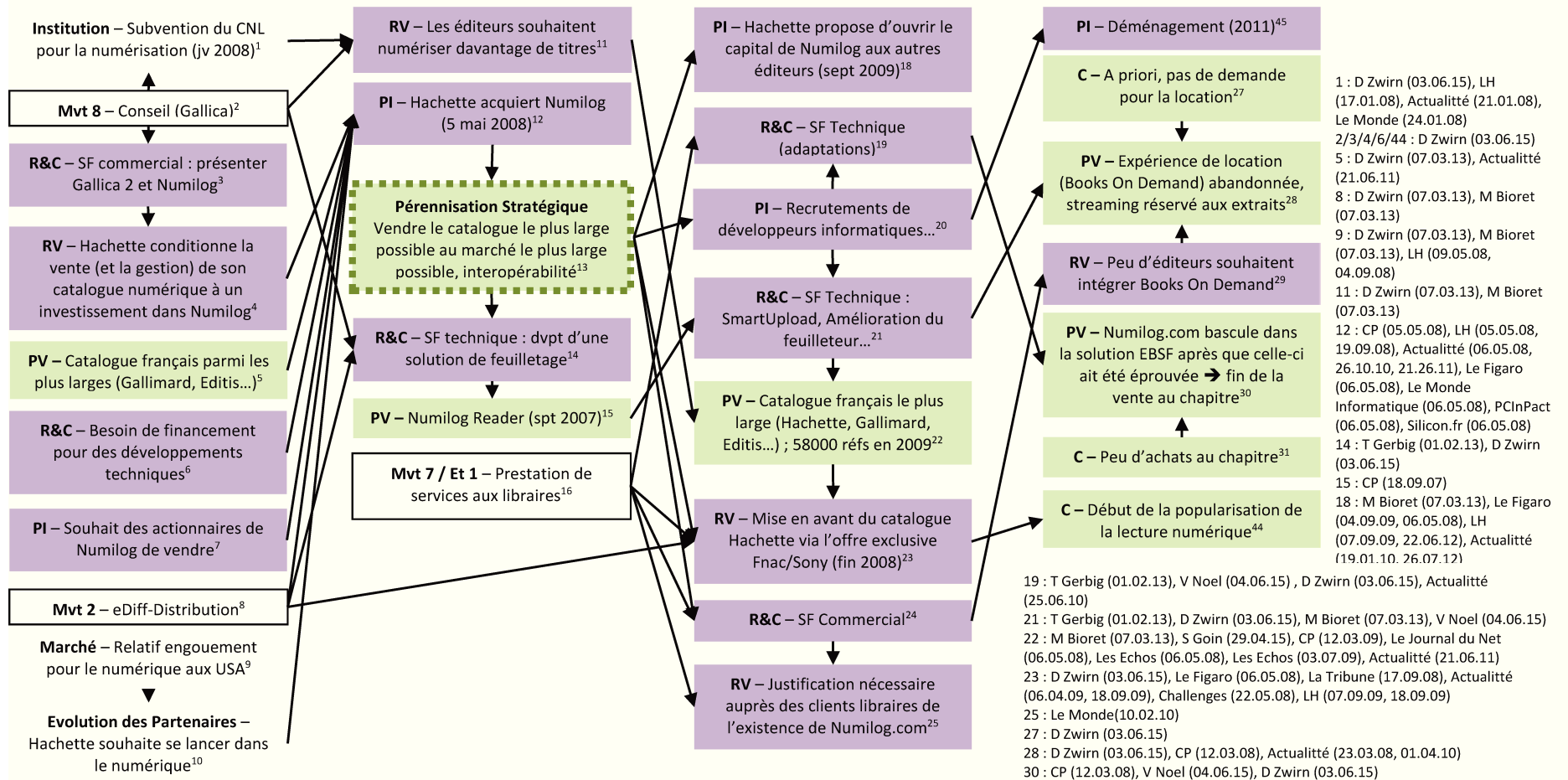
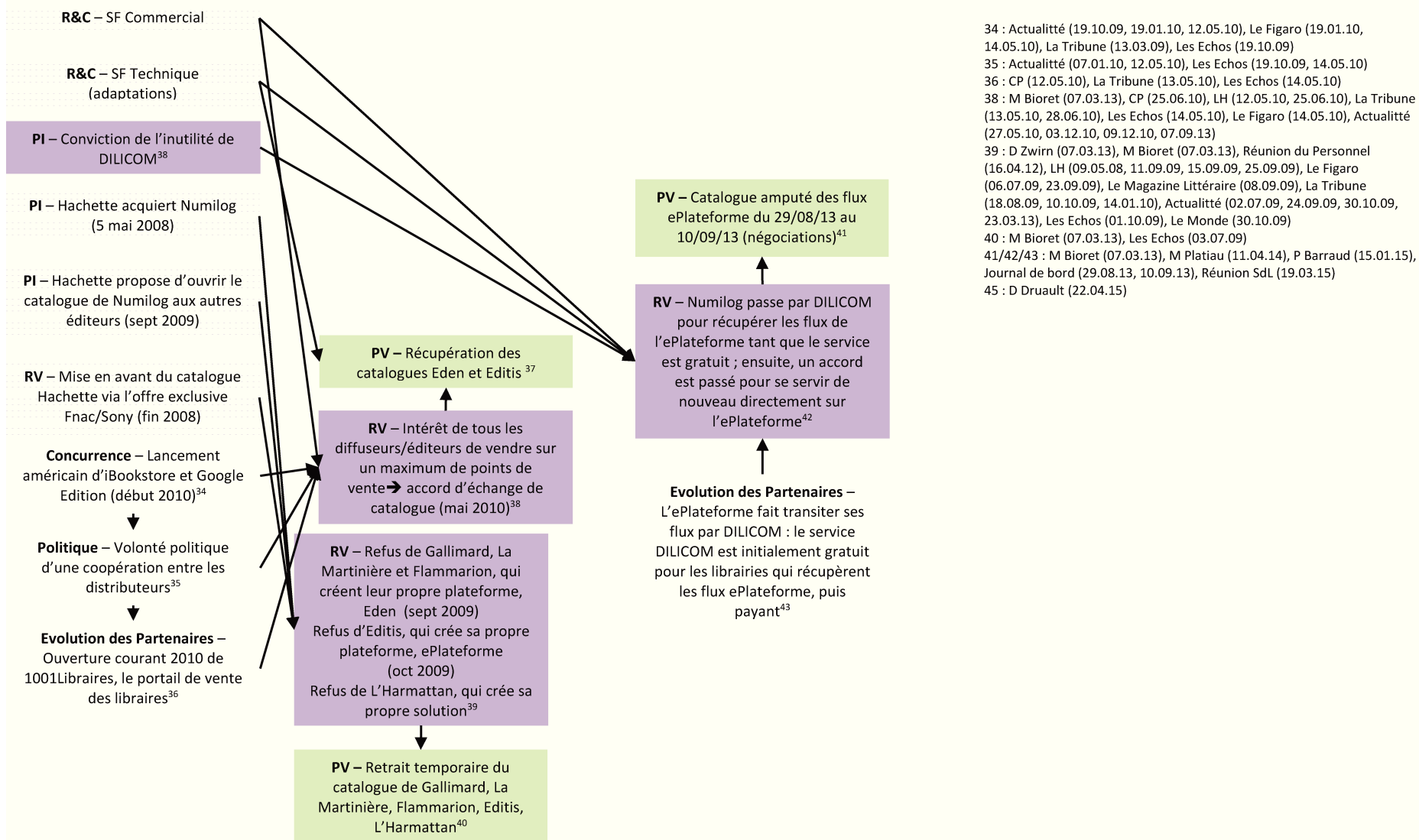


Figure 60 / Mouvement 1 : Activité Librairie / Étape 2 : Croissance rapide du catalogue (dès 2007) / Partie 2



34 : Actualité (19.10.09, 19.01.10, 12.05.10), Le Figaro (19.01.10, 14.05.10), La Tribune (13.03.09), Les Echos (19.10.09)

35 : Actualité (07.01.10, 12.05.10), Les Echos (19.10.09, 14.05.10)

36 : CP (12.05.10), La Tribune (13.05.10), Les Echos (14.05.10)

38 : M Bioret (07.03.13), CP (25.06.10), LH (12.05.10, 25.06.10), La Tribune (13.05.10, 28.06.10), Les Echos (14.05.10), Le Figaro (14.05.10), Actualité (27.05.10, 03.12.10, 09.12.10, 07.09.13)

39 : D Zwirn (07.03.13), M Bioret (07.03.13), Réunion du Personnel (16.04.12), LH (09.05.08, 11.09.09, 15.09.09, 25.09.09), Le Figaro (06.07.09, 23.09.09), Le Magazine Littéraire (08.09.09), La Tribune (18.08.09, 10.10.09, 14.01.10), Actualité (02.07.09, 24.09.09, 30.10.09, 23.03.13), Les Echos (01.10.09), Le Monde (30.10.09)

40 : M Bioret (07.03.13), Les Echos (03.07.09)

41/42/43 : M Bioret (07.03.13), M Platiou (11.04.14), P Barraud (15.01.15), Journal de bord (29.08.13, 10.09.13), Réunion SdL (19.03.15)

45 : D Druault (22.04.15)

Figure 61 / Mouvement 1 : Activité Librairie / Étape 3 : Prise en compte de la mobilité (dès 2008)

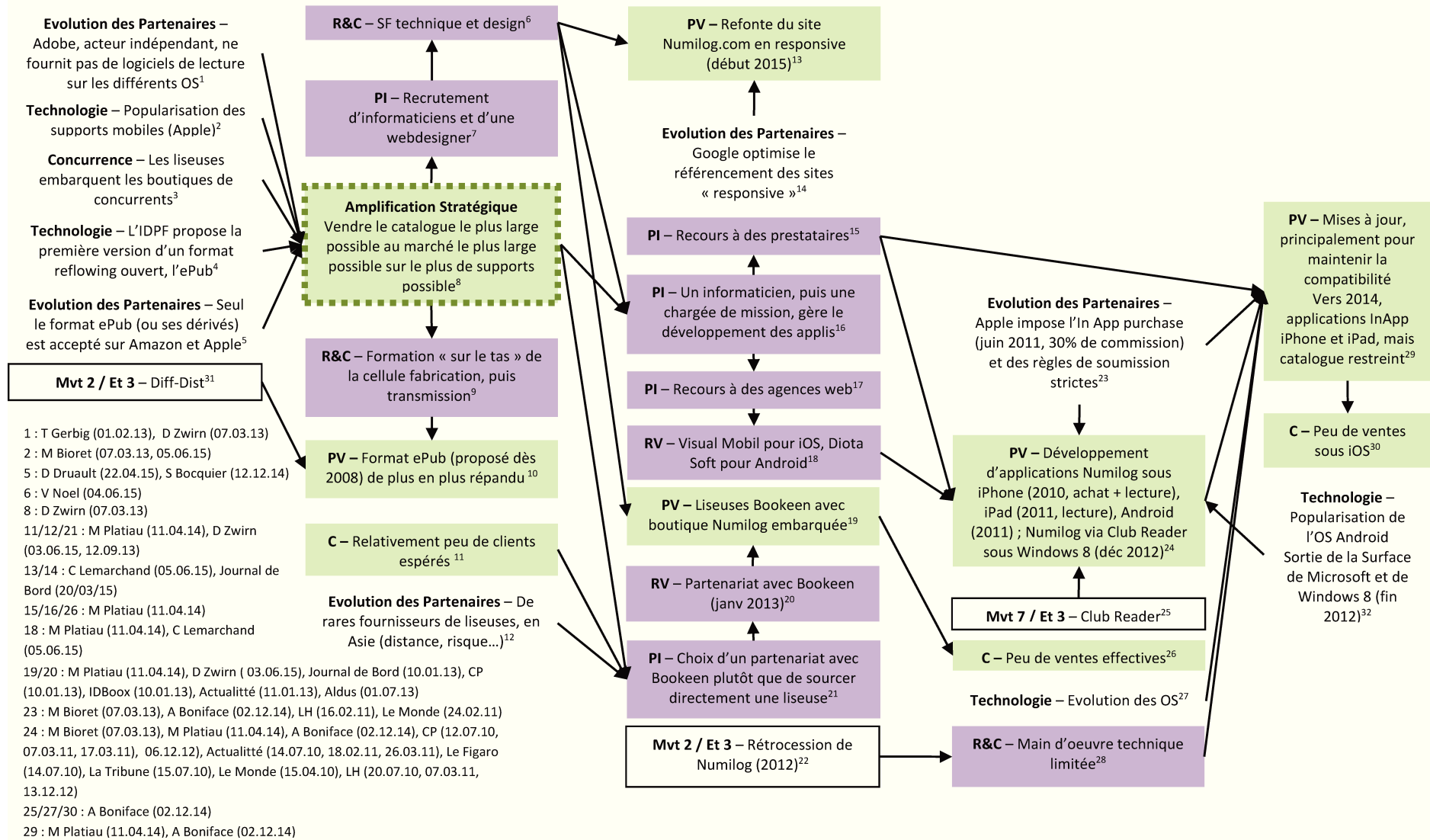
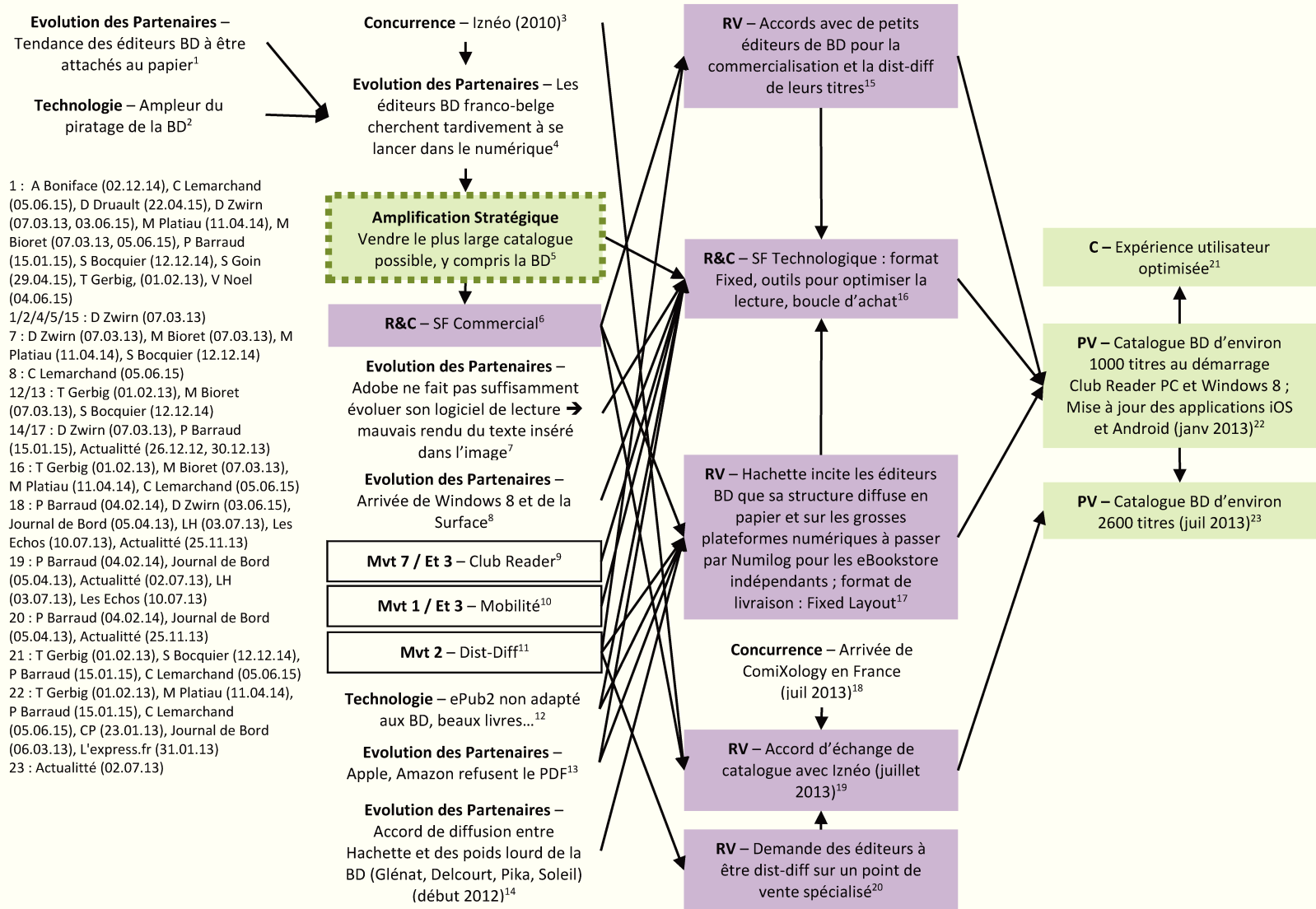


Figure 62 / Mouvement 1 : Activité Librairie / Étape 4 : Commercialisation des BD (dès 2013)



2. Mouvement 2 : Activité e-diffusion/e-distribution

L'activité e-diffusion/e-distribution s'est timidement concrétisée en 2001 (cf. Figure 63), grâce à un partenariat avec Lavoisier : « *près de 18 mois auront été nécessaires pour ouvrir [leur] site ebooks en juin 2001 ; Numilog s'occupe depuis mai 2000 de la dématérialisation d'une centaine de livres au PDF, à l'aide d'Adobe Distiller, [Lavoisier assure] la gestion des fiches produits et leur vente depuis un site marchand hébergé par le prestataire Ormis* »¹⁰⁷. Un accord proche de celui-ci était en projet en 2003 pour VirginMéga. Les efforts commerciaux en vue de récupérer du catalogue ont ainsi été déployés à d'autres fins que Numilog.com. De même, les développements techniques (gestion des flux et des DRM) ont été précocement utilisés à d'autres fins que la vente directe. Numilog s'est même concentré ponctuellement sur ce savoir-faire. Thomas Gerbig nous explique l'existence d'une activité de service de sécurisation de la distribution numérique de documents : « *[pour] la CCMP (Centrale des Cas et Médias Pédagogiques), on a exploité notre expérience sur les DRM et la distribution de fichiers dans un contexte 'privé', fermé à leur usage* »¹⁰⁸. Ces initiatives cherchaient à augmenter le volume d'affaires de Numilog en répondant à des demandes particulières. Même si la contribution au chiffre d'affaires n'a été que marginale, on assiste aux premières tentatives qui visent à rentabiliser les investissements de l'activité librairie via d'autres activités.

Ces premiers pas dans l'activité d'e-diffusion/e-distribution contribuent au choix d'Hachette de faire de Numilog une de ses filiales (cf. Figure 64 et Figure 65). La stratégie sur cette activité n'est plus opportuniste, elle est volontariste : le but est désormais de diffuser/distribuer le catalogue le plus large possible sur le plus de librairies possible. Pour y parvenir, Numilog a recruté des développeurs informatiques qui ont mis au point des outils leur permettant de gérer des flux à forte volumétrie : « *on sait gérer des contenus à volumétrie incroyable* »¹⁰⁹ grâce notamment à « *Ganesh, [...] l'outil d'upload des métadonnées des fichiers* »¹¹⁰, puis « *Mantra, [...] plus évolué* »¹¹¹. Il a également fallu mobiliser un savoir-faire commercial afin de diffuser le catalogue sur de nouveaux points de vente, mais aussi parfois de restreindre cette diffusion. Au démarrage, Numilog se focalisait sur la diffusion auprès de son propre réseau (et notamment des librairies en marque blanche que la start-up créait et gérait). Après l'accord d'échange de catalogues avec ePlateforme et Eden (accord qui incluait ePage), la start-up a pour leit-motiv

¹⁰⁷Patrick Fenouil, PDG de la librairie professionnelle Lavoisier, d'après Décision Micro & Réseaux, 20/01/03

¹⁰⁸ T Gerbig, 01/02/13

¹⁰⁹ P Barraud, 15/01/15

¹¹⁰ V Noël, 04/06/15

¹¹¹ V Noël, 04/06/15

de distribuer son catalogue à tout webservice en faisant la demande, à commencer par les eBookstores opérés par ePage. Toutefois, des exceptions demeurent, en raison de blocages stratégiques. En effet, Denis Zwirn refuse de diffuser le catalogue de Numilog sur l'eBookstore d'Immatériel (qui est un concurrent frontal sur plusieurs activités, dont la distribution), et sur celui de Bookeen (un constructeur qu'il craint de voir remonter la chaîne du contenu et élargir son activité de prestation de services aux libraires). Par ailleurs, Numilog conclut un accord d'échange de catalogues avec Libreka¹¹², ce qui lui permet de rendre son catalogue disponible sur des eBookstores allemands, mais aussi d'enrichir son catalogue avec des titres allemands. Même si les ventes en Allemagne sont très faibles, la croissance du catalogue est en soi un objectif. Faire croître le catalogue directement diffusé devient à la fois plus simple et plus complexe. Les éditeurs sont plus volontaires qu'auparavant, mais ils peuvent aussi choisir de s'adresser à des concurrents comme Eden, ePlateforme ou encore Immatériel. Les éditeurs sont d'ailleurs souvent sollicités par leur distributeur papier, qui est souvent lié d'une manière ou d'une autre à l'un des distributeurs numériques. Par exemple, « *[Interforum demande à] ses diffusés distribués papier d'être l'équivalent dans le numérique* »¹¹³. En 2011, Numilog procède à un ajustement stratégique, quand la question de la géo-territorialité devient essentielle aux yeux des éditeurs, et en particulier aux yeux de Hachette. L'entreprise restreint la diffusion de son catalogue aux marchés pour lesquels elle n'a pas de doute concernant la fiscalité pratiquée et lorsqu'elle dispose explicitement des droits territoriaux. Concrètement, la clientèle potentielle est réduite aux territoires européen, suisse et canadien. Quoi qu'il en soit, la distribution auprès de points de vente tiers (hors Numilog.com) devient progressivement la source principale de revenu : « *le canal principal aujourd'hui est devenu le canal des tiers, pas celui de Numilog* »¹¹⁴.

Avec le temps, l'activité d'e-diffusion/e-distribution de Numilog perd de son intérêt aux yeux de Hachette (cf. Figure 66). L'acquisition de la start-up par le leader nuit à sa capacité à fédérer les différents éditeurs français. L'espoir d'en faire l'unique acteur de la distribution d'ebooks en France s'évanouit. Surtout, Hachette a développé en interne une structure capable de livrer directement ses fichiers numériques aux plateformes internationales (Amazon, Apple...). Ces plateformes représentent la part de marché la plus importante, Numilog ne contribue donc plus que modestement à la diffusion/distribution du Groupe. En avril 2012, Hachette rétrocède

¹¹² E-Diffuseur/e-Distributeur allemand

¹¹³ P Barraud, 15/01/15

¹¹⁴ D Zwirn, 07/03/13

Numilog à Denis Zwirn. Dès lors, l'entreprise n'est plus assujettie à la stratégie *corporate* de Hachette. Sa stratégie s'amplifie considérablement : elle veut exploiter au maximum les droits territoriaux qui lui sont confiés par l'ensemble des éditeurs. L'une des priorités est de signer des accords de diffusion avec les géants mondiaux afin de pouvoir commercialiser sur ces canaux majeurs les catalogues des éditeurs qui le souhaitent. Les éditeurs du Groupe Hachette ne sont évidemment pas concernés, mais des éditeurs de taille plus modeste sollicitent depuis de nombreux mois Numilog dans ce sens (« *quand on est sorti du groupe Hachette, on était en retard là-dessus* »¹¹⁵). Certains d'entre eux n'ont pas attendu et sont passés par d'autres diffuseurs/distributeurs, pendant que d'autres ont géré leur diffusion/distribution directement auprès de ces plateformes internationales. Numilog finit tout de même par conclure des accords avec Amazon et Apple fin 2012, avec Kobo début 2013, et avec Google mi-2014. Les uploads des fichiers sur ces plateformes contribuent à modifier l'organisation du pôle fabrication. En effet, la gestion est différente puisque les géants internationaux veulent qu'on leur livre les fichiers, pas seulement qu'on leur transmette des flux. En parallèle de cette évolution, les « *éditeurs s'intéressent au sujet donc produisent par eux-mêmes des livres numériques* »¹¹⁶. Les salariées du pôle fabrication changent donc de rôle (elles deviennent « *gestionnaires de compte éditeur* ») et l'effectif se stabilise à deux personnes (l'une d'elles affirme : « *l'indépendance par rapport Hachette a vraiment validé le fait qu'il n'y aurait pas de troisième personne avec nous* »¹¹⁷). La seconde évolution est le développement technique permettant de gérer des fichiers sans protection DRM et avec un watermarking. Hachette ne souhaite pas se défaire des DRM, investir dans un tel développement technique n'était donc clairement pas une priorité. Pourtant, la possibilité de ne pas utiliser de DRM ou d'utiliser du watermarking était une véritable attente de certains éditeurs. Plus généralement, Numilog s'attache à développer des solutions lui permettant de s'adapter aux demandes de différents éditeurs, et non plus seulement de Hachette. Par exemple, l'un des projets est l'ouverture de la géo-territorialité : Numilog souhaite diffuser le catalogue pour lequel on lui a confié les droits « monde » à l'international, sans se cantonner à l'Union européenne, à la Belgique, à la Suisse et au Canada : « *aujourd'hui, on a rouvert, pour les éditeurs qui l'acceptent ; beaucoup d'éditeurs, sauf Hachette et Albin Michel, nous donnent des droits mondiaux ; pour ces éditeurs là, pour cette partie du catalogue, Numilog est à nouveau ouvert au monde* »¹¹⁸. Enfin, la rétrocession de

¹¹⁵ P Barraud, 15/01/15

¹¹⁶ D Zwirn, 07/03/13

¹¹⁷ S Bocquier, 12/12/14

¹¹⁸ D Zwirn, 03/06/15

Numilog par Hachette permet une pacification des relations avec certains éditeurs. L'Harmattan a par exemple confié de nouveau sa diffusion numérique à l'entreprise (en conservant la distribution pour laquelle l'éditeur a déjà développé une solution). Certains éditeurs n'auraient pas confié leur catalogue à une filiale de Hachette pour des raisons politiques et philosophiques, mais sont désormais partenaires de Numilog : « *ne plus être étiquetés Hachette [permettait] d'aller plus facilement vers les éditeurs [...] qui pouvaient être réticents à l'idée de confier leur catalogue à une filiale du groupe Hachette* »¹¹⁹. Le catalogue confié à l'activité diffusion/distribution est donc en croissance, d'autant que Numilog reste le distributeur exclusif du Groupe Hachette pour les « petites » librairies. Toutefois, l'entreprise ne bénéficie plus comme auparavant d'un financement de ses développements par un grand groupe. En octobre 2014, elle doit d'ailleurs passer par un plan de *cost killing* : la paie est internalisée, mais surtout trois postes sont supprimés (dont deux via des licenciements économiques). L'un de ces postes était celui de « chargée de promotion numérique », un poste pourtant créé en septembre 2013 : « *avec l'arrivée de Nina, on a un vrai effort sur la partie diffusion* »¹²⁰. Numilog a fait preuve d'autres initiatives pour prospecter davantage de clients, initiatives plus liées aux opportunités et contraintes du moment qu'à sa prise d'indépendance. Elle a passé des accords de rediffusion pour accroître le volume du catalogue. Elle a conclu des partenariats avec Bookeen et izneo pour favoriser son activité librairie mais aussi pour diffuser les catalogues de ses partenaires éditeurs sur ces points de vente (Hachette, qui reste son principal partenaire, a clairement émis ce souhait). Notons aussi que Numilog a créé son site institutionnel en 2013 et a fait les développements nécessaires pour se conformer à la directive européenne applicable en 2015, cette directive portant sur la TVA des produits dématérialisés.

¹¹⁹ P Barraud, 15/01/15

¹²⁰ M Platiau, 11/04/14

Figure 63 / Mouvement 2 : Activité de e-diffusion/e-distribution / Étape 1 : Démarrage (dès 2001)

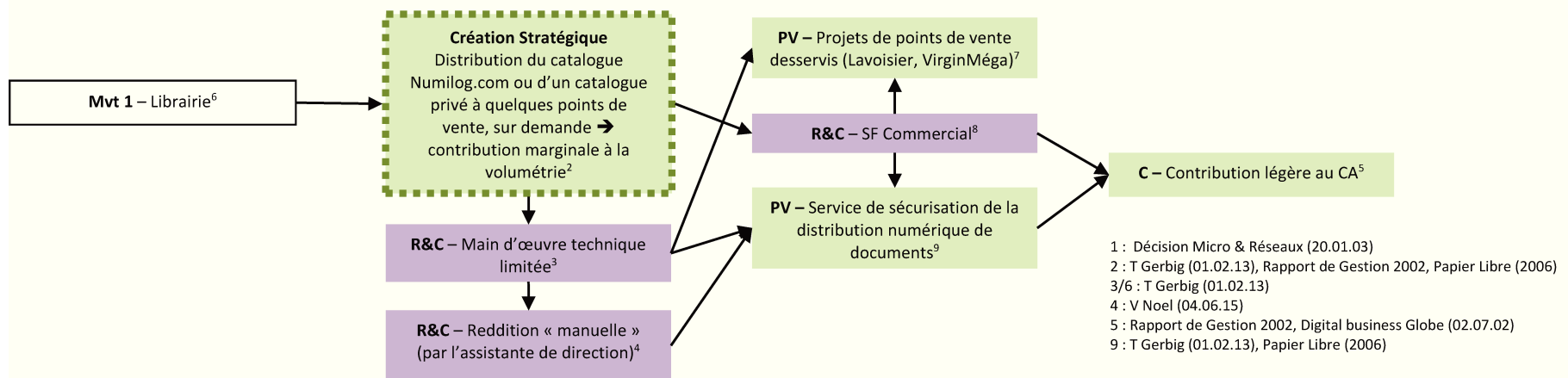


Figure 64 / Mouvement 2 : Activité de e-diffusion/e-distribution / Étape 2 : Concurrence et partenariats (dès 2008) / Partie 1

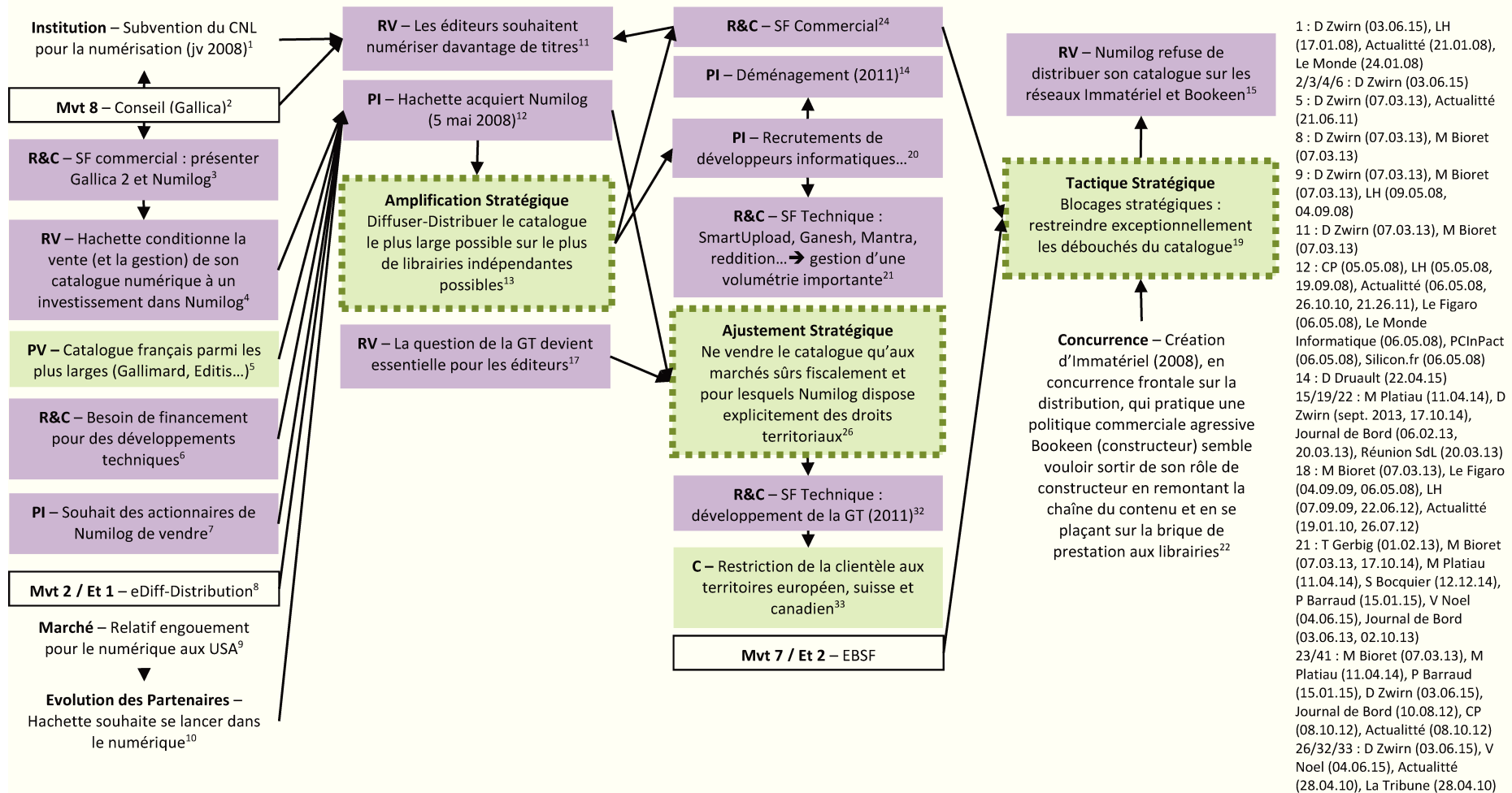


Figure 65 / Mouvement 2 : Activité de e-diffusion/e-distribution / Étape 2 : Concurrence et partenariats (dès 2008) / Partie 2

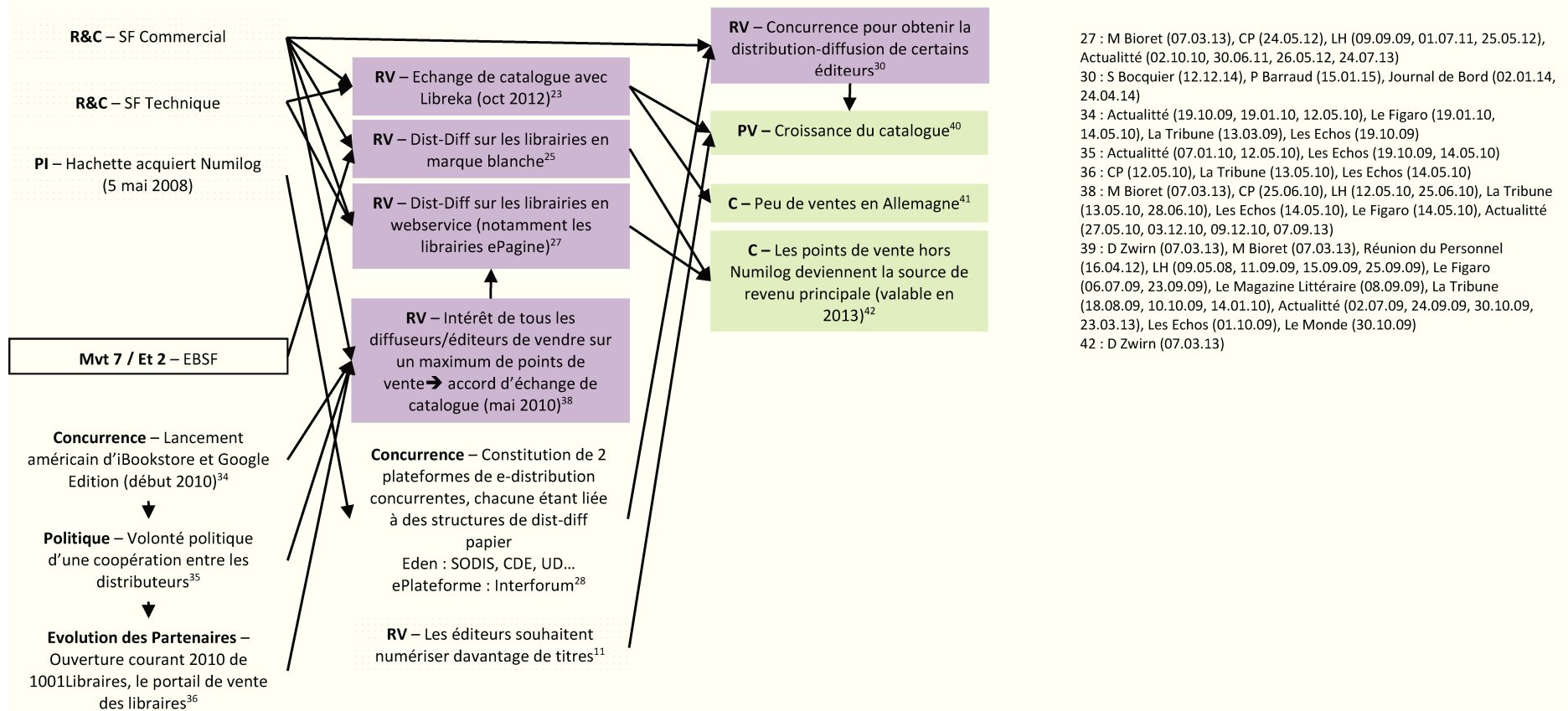
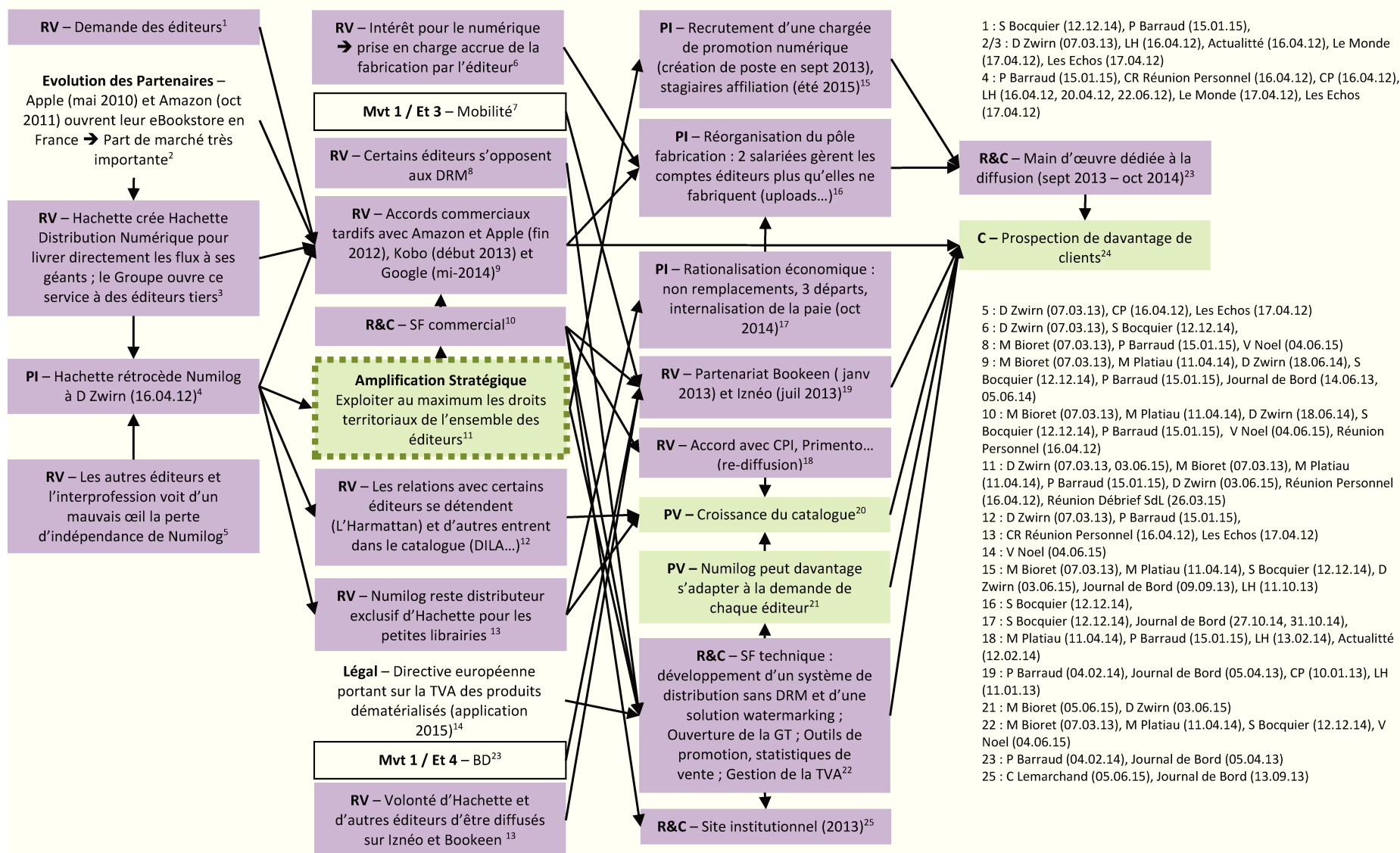


Figure 66 / Mouvement 2 : Activité de e-diffusion/e-distribution / Étape 3 : Numilog recouvre son indépendance (dès 2012)



3. Mouvement 3 : Activité de prestation d'un service de prêt aux bibliothèques

L'entreprise s'est lancée en 2003 dans l'activité de prestation d'un service de prêt aux bibliothèques (cf. Figure 67). « *Les bibliothécaires étaient les plus novateurs de tous les professionnels du livre ; pas tous les bibliothécaires, mais une élite de bibliothécaires, dans une perspective de documentaliste* »¹²¹. À l'affût de cette demande, Numilog choisit d'amplifier sa stratégie de librairie en proposant une offre aux bibliothèques. Dans un premier temps, l'entreprise répond à une sollicitation de la bibliothèque universitaire de Paris VIII. Sans outil spécifique à lui proposer, elle « bricole » artisanalement une solution : « *on avait installé des livres numériques sur les ordinateurs de l'université [...], c'était sans téléchargement, sans transfert* »¹²². En parallèle, Numilog développe une plateforme permettant le prêt aux bibliothèques, ainsi que la gestion back-office de deux catalogues distincts : « *techniquement, il fallait être capable de gérer les catalogues pour chaque activité ; le fait de devoir gérer deux catalogues, ce n'est pas anodin* »¹²³. En effet, si certains éditeurs diffusés sont très intéressés par une commercialisation aux bibliothèques, d'autres la refusent. Denis Zwirn négocie également l'utilisation de la DRM dans le cadre d'une solution de prêt aux bibliothèques : « *c'est en s'appuyant sur la DRM Adobe qu'on a pu autour de ça construire des modèles de prêt aux bibliothèques* »¹²⁴. En 2004, Numilog lance une plateforme de prêt numérique permettant l'accès distant et la chronodégradabilité. Les deux modes d'acquisition d'ebooks prévus sont l'achat et l'abonnement. Au prix de chaque titre s'ajoutent des frais de mise à disposition et de gestion de la plateforme technique. Ces frais dépendent du type d'établissement de prêt concerné (BM, BU, entreprise, école...). La solution séduit progressivement des bibliothèques, à commencer par la BU de Dijon ou la Bibliothèque Nationale du Handicap, à Boulogne.

Avec le temps, l'offre proposée initialement s'enrichit et s'adapte aux demandes des différentes parties prenantes, pérennisant ainsi la stratégie bibliothèque (cf. Figure 68). En 2005, quand la librairie commence à commercialiser des livres audio, cette possibilité est déclinée sur la plateforme de prêt. En revanche, le catalogue bibliothèque se réduit considérablement en 2008-2009, lorsque de gros éditeurs montent leur propre structure de diffusion-distribution

¹²¹ D Zwirn, 07/03/13

¹²² D Zwirn, 03/06/15

¹²³ T Gerbig, 01/02/13

¹²⁴ D Zwirn, 07/03/13

numérique (Eden, ePlateforme, L'Harmattan). Notons qu'à une époque (vers 2009), Numilog avait tendance à répondre favorablement à des demandes spécifiques : « *on a eu des universités qui voulaient une plateforme rapide pour télécharger des livres, genre bibliothèques, mais c'était juste un tout petit catalogue, 4-5 bouquins* »¹²⁵. À cette époque, l'entreprise avait été rachetée par Hachette et les ressources techniques nécessaires à ce type de développement étaient moins rares. En 2012, Numilog crée un troisième mode d'acquisition, le bouquet. Poussée par des modèles concurrents comme celui de Cyberlibris, mais aussi par la volonté d'exploiter les possibilités laissées par le numérique, l'entreprise offre la possibilité à ses bibliothèques d'acheter un accès illimité en streaming à un bouquet de plus de 100 titres. Auparavant, Numilog a dû négocier cette option auprès de certains éditeurs car le contrat initial n'en faisait pas mention. L'entreprise s'est adressée aux éditeurs universitaires en priorité (Dunod, Armand Colin). La composition des bouquets, l'impossibilité de télécharger les titres, mais aussi et surtout leur tarif élevé (50% plus cher que les modes d'acquisition classique) expliquent certainement l'échec commercial des bouquets (fin novembre 2015, on ne compte aucune vente) : « *la bibliothèque [...] préfère faire du titre à titre, avec des petits budgets* »¹²⁶. Les développements techniques en faveur des bibliothèques se concentrent ensuite sur des demandes clairement émises par les parties prenantes, à commencer par celles des clients. Le consortium COUPERIN, qui défend les intérêts des bibliothèques universitaires, rejette l'offre Numilog en septembre 2013, notamment en raison de l'absence de notices au format UNIMARC. Pour certains membres du consortium, le problème vient aussi du rejet du principe même des DRM, nécessaires à la chronodégradabilité des prêts. Le développement du téléchargement des notices au format UNIMARC devient alors une priorité. Une version bêta est proposée début 2014. La même année, il a fallu satisfaire une autre partie prenante : les éditeurs. Certainement influencés par les modèles de vente aux bibliothèques aux États-Unis, Albin Michel et Hachette souhaitent revoir les modes d'acquisition en vigueur chez Numilog. Albin Michel souhaite borner l'achat de ses titres à 60 accès tandis que Hachette refuse désormais l'abonnement à ses ebooks. En outre, Hachette France veut s'aligner sur la grille tarifaire de Hachette US, qui pratique des prix plus élevés pour les bibliothèques que pour la vente aux particuliers (Hachette veut « *lisser [sa] politique tarifaire dans le monde* »¹²⁷). Numilog doit donc adapter son back-office pour gérer les modes d'acquisition en fonction des éditeurs et pour gérer des prix différents en fonction du débouché des ventes (bibliothèques ou

¹²⁵ C Lemarchand, 05/06/15

¹²⁶ S Goin, 29/04/15

¹²⁷ S Goin, 29/04/15

particuliers). Ces modifications sont opérationnelles en juin 2014. Évidemment, les bibliothèques clientes sont mécontentes de ces changements, de même que leurs organes représentatifs comme CAREL (dédié aux bibliothèques de lecture publiques). Parallèlement, le respect de la géo-territorialité permet à Numilog de faire de la prospection à l'étranger un axe de développement prioritaire. L'entreprise est particulièrement intéressée par le territoire canadien, marché sur lequel elle doit se faire une place. Pour favoriser la prospection de bibliothèques canadiennes, Denis Zwirn crée Numilog.ca, la filiale canadienne de Numilog : « *pour les Canadiens, [on pense] que ça serait commercialement plus fort d'aller les voir avec une entreprise canadienne* »¹²⁸.

En 2012, l'intérêt pour les bibliothèques s'accroît (cf. Figure 69). Une volonté politique claire s'impose : une collaboration entre les différents acteurs est sollicitée afin de proposer une offre numérique complète aux bibliothèques. De son côté, Madrigall¹²⁹ veut de nouveau proposer son offre aux établissements de prêt, un débouché non négligeable. DILICOM, une organisation interprofessionnelle, répond à ces attentes en développant, PNB (Prêt Numérique en Bibliothèque). PNB a l'ambition de regrouper les flux des différents distributeurs et de les mettre à disposition aux bibliothèques, qui devront mettre en place une interface pour accueillir ces flux. PNB permet aux libraires disposant d'une interface adaptée de concrétiser la vente. Parallèlement, Numilog reçoit des demandes de la part de certains de ses clients libraires¹³⁰ : eux aussi souhaitent vendre des livres numériques non seulement à leurs clients particuliers, mais aussi à leurs clients institutionnels. Hachette est également à l'écoute des libraires et encourage Numilog à leur répondre favorablement : « *c'était une demande des libraires, c'était une demande des éditeurs* »¹³¹. Convaincue que DILICOM complexifie la situation, l'entreprise ne souhaite pas intégrer la solution PNB initialement. En réponse à ce projet et aux sollicitations reçues, Numilog souhaite ouvrir l'exploitation de sa solution de prêt numérique en bibliothèque à ses clients libraires (« *PNB se prépare ; il fallait aussi se positionner là-dessus* »¹³²). L'équipe informatique s'attèle alors à des développements techniques conséquents. Dès mars 2014, la solution BiblioAccess est ainsi disponible sur demande aux clients libraires de Numilog : « *le but, c'est de permettre aux libraires de vendre aussi aux bibliothèques* »¹³³.

¹²⁸ D Zwirn, 03/06/15

¹²⁹ Madrigall : holding présidée par Antoine Gallimard, regroupant plusieurs maisons d'édition (Gallimard, Casterman...) dont Flammarion depuis septembre 2012

¹³⁰ Issus de son activité de prestation de services aux libraires (Mouvement 7)

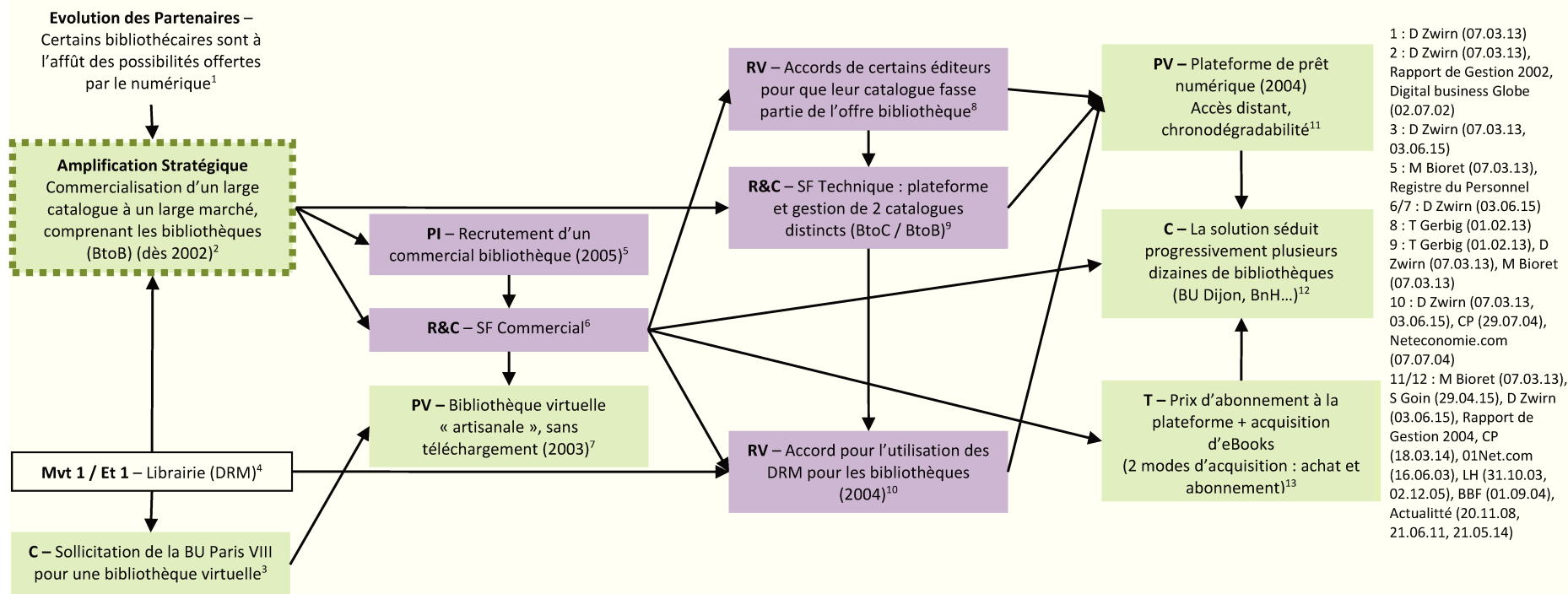
¹³¹ D Zwirn, 03/06/15

¹³² P Barraud, 15/01/15

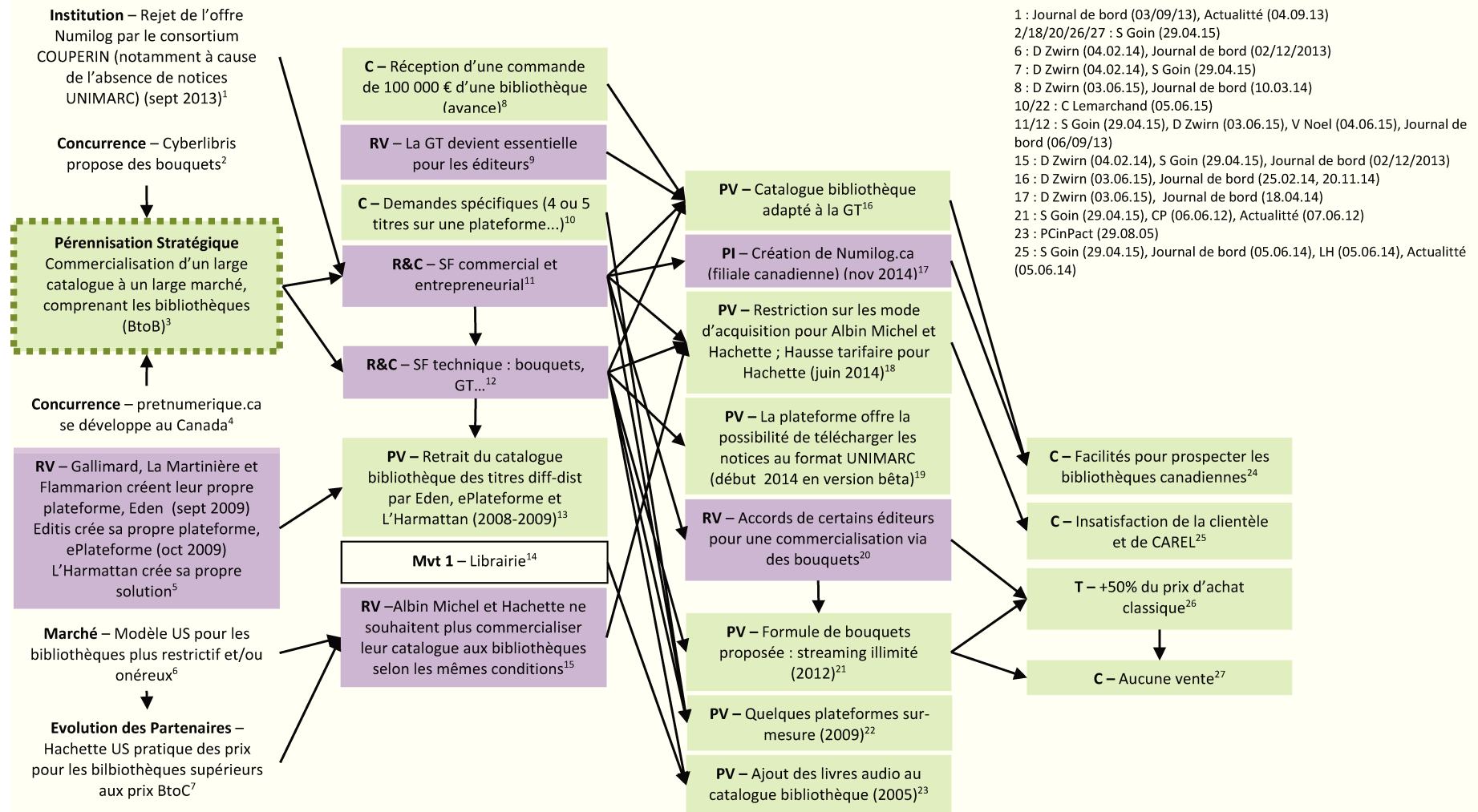
¹³³ D Zwirn, 03/06/15

Fidèle à sa stratégie de diffusion-distribution, l'entreprise ne monétise pas cette solution, ni auprès des librairies ni auprès des bibliothèques. Elle cherche à se rémunérer avant tout sur la commission prélevée sur les ventes. Elle a d'ailleurs annoncé une gratuité des frais de gestion pendant un an pour les nouveaux clients, espérant ainsi étoffer son réseau de vente et envoyant un message volontaire aux libraires. Malgré tout, très peu de libraires demandent à avoir accès à BiblioAccess. Les ventes aux bibliothèques via BiblioAccess sont donc faibles. Ce résultat très modeste peut s'expliquer par l'hypothèse suivante : BiblioAccess trouverait davantage son origine dans une volonté politique que dans une réelle demande du marché. Poussé notamment par Hachette et par l'ensemble de l'interprofession, désireux également de commercialiser le catalogue le plus vaste possible, Numilog accepte finalement de s'interfacer avec PNB en décembre 2014. Pour que les bibliothèques clientes des libraires interfacés avec PNB puissent rendre disponibles les titres achetés via Numilog, le pôle technique de l'entreprise doit se coordonner avec certains prestataires de services aux bibliothèques (qui gèrent leurs catalogues). Cette coordination est assez simple et naturelle. En revanche, l'interfaçage avec PNB des catalogues des différents éditeurs distribués par Numilog est relativement complexe. Dans un premier temps, seuls les titres de Hachette et d'Albin Michel sont donc concernés. En contrepartie, le catalogue des bibliothèques clientes de Numilog s'enrichit des titres transitant par PNB. Toutefois, cet échange de catalogue n'était toujours pas opérationnel en avril 2016.

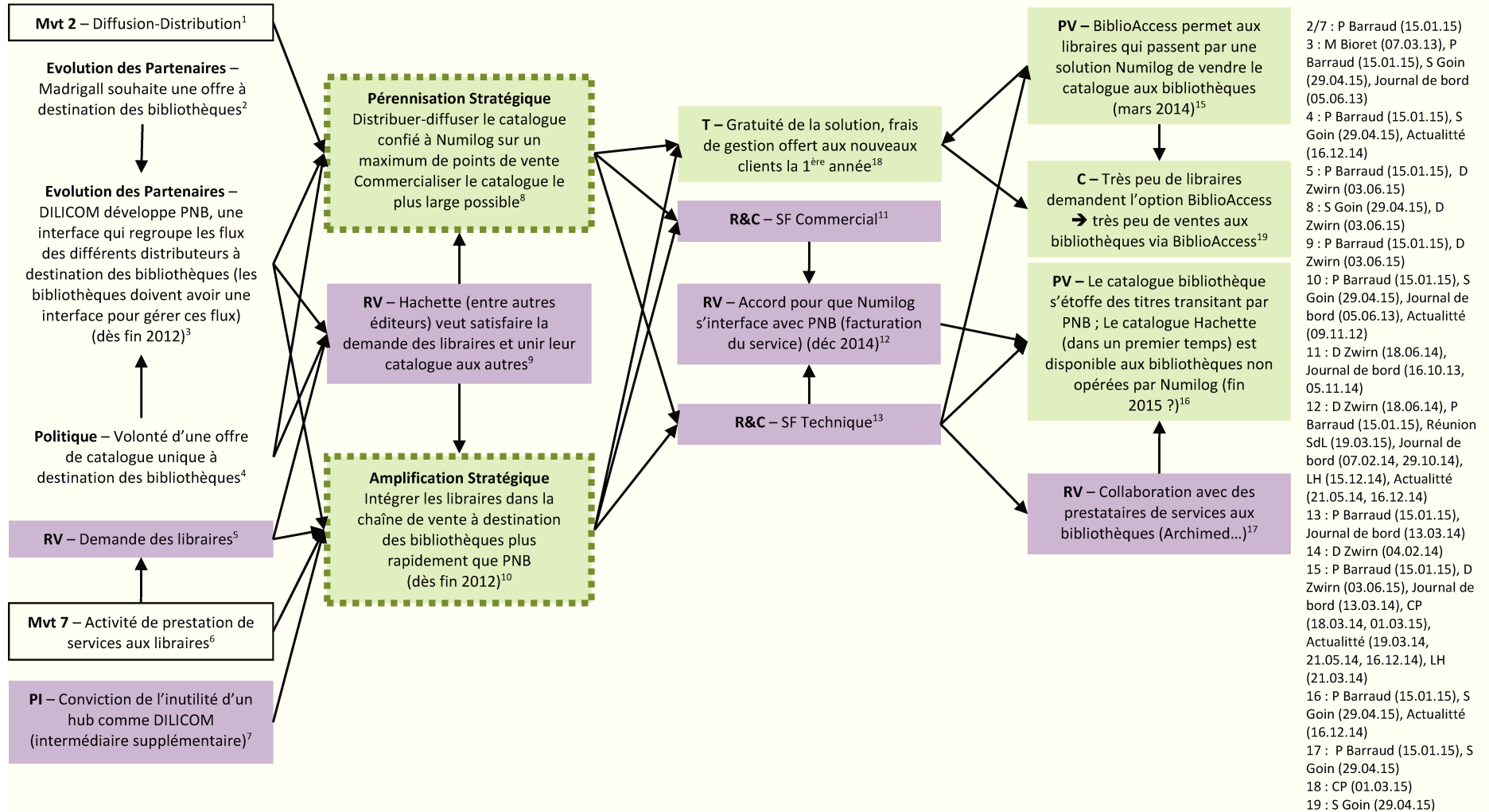
Figure 67 / Mouvement 3 : Activité de prestation d'un service de prêt aux bibliothèques / Étape 1 : Lancement (dès 2003)



**Figure 68 / Mouvement 3 : Activité de prestation d'un service de prêt aux bibliothèques /
Étape 2 : Adaptation progressive de l'offre (dès 2005)**



**Figure 69 / Mouvement 3 : Activité de prestation d'un service de prêt aux bibliothèques /
Étape 3 : Ouverture du catalogue et de la solution (dès 2014)**



4. Mouvement 4 : Activité de prestation à l'édition et à l'autoédition

Au début des années 2000, après l'explosion de la bulle Internet, Numilog doit se rendre à l'évidence : le marché du livre numérique n'en est qu'à ses balbutiements, et ne croît que très lentement (cf. Figure 70). Les profits générés par la vente BtoC ne permettent pas de pérenniser l'entreprise. Toutefois, l'activité librairie a engendré l'acquisition de ressources et compétences valorisables, à commencer par un savoir-faire éditorial concernant entre autres la composition de maquette, et l'établissement de relations solides avec certains éditeurs. Notons que certaines de ces relations ont été facilitées par le recrutement de compétences éditoriales (Maud Bioret déclare : « *on a commencé à travailler avec Gallimard [...] parce qu'on les connaissait sur le numérique ; [...] on a travaillé pour Flammarion, parce que je connaissais quelqu'un chez Flammarion* »¹³⁴). Denis Zwirn engage donc Numilog dans une tactique stratégique visant à utiliser ces ressources et compétences pour survivre, dans l'attente d'un volume d'affaires lié à la stratégie principale suffisant : « *la stratégie d'entreprise est parfois plus ou moins brillante, plus modeste et plus pragmatique que de grandes idées ; ça consiste à survivre, c'était plus de la tactique de court terme pour survivre* »¹³⁵. L'entreprise se lance donc dans la prestation de composition de maquettes à destination des professionnels. D'une part, cette nouvelle activité vise les éditeurs auxquels Numilog propose des prestations de composition de maquette pour l'impression de leurs ouvrages : « *il fallait faire tourner la boîte, donc on faisait de la prestation de services pour les éditeurs* »¹³⁶. D'autre part, la start-up travaille pour Demos. Ce centre de formation a besoin de supports personnalisés et souhaite s'appuyer sur les titres de Campus Press pour les alimenter. Numilog commercialise déjà quelques ebooks de Campus Press grâce à son activité de librairie. Un accord est ainsi scellé entre Campus Press, qui autorise l'utilisation de son contenu, Numilog, qui compose les supports de formation personnalisés, et Demos, le commanditaire. Un quatrième acteur entre dans la boucle : Dupliprint, qui imprime les supports de formation. C'est à cette occasion que Numilog et Dupliprint collaborent pour la première fois. Cette activité est essentielle dans les premières années de l'entreprise. D'après les rapports de gestion de 2002 à 2004, la contribution au CA de cette activité oscille entre 69% et 77% pour ces trois années.

À partir de 2003-2004, Numilog choisit de monétiser la production d'ebooks (cf. Figure 71). Jusque là, l'entreprise était presque toujours contrainte de produire les livres numériques qu'elle

¹³⁴ M Bioret, 05/06/15

¹³⁵ D Zwirn, 07/03/13

¹³⁶ D Druault, 22/04/15

voulait commercialiser sur sa librairie. Mais grâce à la montée en puissance de l'intérêt pour le livre numérique, les éditeurs deviennent davantage moteurs : ils souhaitent de plus en plus expérimenter la vente d'ebooks. Numilog peut donc commencer à se concentrer sur la commercialisation, et non sur la fabrication. La start-up conserve un pôle fabrication pour servir au mieux ses partenaires éditeurs, mais ne fournit plus ce service gratuitement. Du moins, la gratuité de ce service n'est plus systématique. Denis Zwirn déclare à ce propos « *la gratuité dépendait après de mon envie d'avoir certains éditeurs ou pas* »¹³⁷. Cette monétisation permet aussi de rentabiliser des ressources que les profits dégagés par la seule vente BtoC ne permettent pas de pérenniser : « *chaque fois qu'on pouvait avoir du chiffre d'affaires en plus, sachant que le chiffre d'affaires à l'époque était très mauvais, c'était bon à prendre ; mais néanmoins, j'ai toujours privilégié la montée du catalogue sur le petit chiffre d'affaires de fabrication* »¹³⁸. Pour concrétiser cette prestation de conversion, l'entreprise compte sur son pôle fabrication et sur l'aide régulière de stagiaires. Elle a aussi eu recours à un CDD en 2007, quand elle a été chargée d'un projet de numérisation particulièrement lourd par Gallimard. Dès le démarrage, elle s'est appuyée sur des sous-traitants pour numériser les titres qui lui ont été confiés au format papier. Et plus récemment, face à la hausse de la demande de conversion au format ePub, Numilog sous-traite certains dossiers.

L'entreprise crée dans le même temps une activité de prestation de services à l'autoédition (cf. Figure 72). Un marché de l'autoédition existe bien : des auteurs veulent voir exister leurs textes, même si le potentiel commercial n'est pas suffisant pour qu'une maison d'édition s'y intéresse. Parfois, les textes en question n'ont qu'une ambition de diffusion limitée au cercle familial ou amical. Pour Denis Zwirn, « *le numérique ouvre une fenêtre de diffusion à de nombreuses personnes qui ont envie d'exister ou de faire connaître un texte, sans que ce soit forcément un espoir de grand succès de marché* »¹³⁹. Trois auteurs désireux de s'autoéditer en numérique et/ou en papier sollicitent Numilog courant 2002. Les ressources éditoriales de l'entreprise ainsi que les progrès techniques d'impression permettent à l'entreprise d'amplifier sa stratégie dans ce sens facilement. (« *on voyait une personne, deux personnes, trois personnes qui voulaient proposer leurs titres en numérique ; et comme l'impression à la demande arrivait aussi dans ces années là, on nous demandait si on pouvait aussi faire de l'impression limitée* »¹⁴⁰). En plus de commercialiser des titres édités, elle souhaite désormais commercialiser des titres autoédités,

¹³⁷ D Zwirn, 07/03/13

¹³⁸ D Zwirn, 07/03/13

¹³⁹ D Zwirn, 07/03/13

¹⁴⁰ M Bioret, 07/03/13

et participer à leur fabrication. Numilog crée la marque Je Publie, consacrée à l'autoédition. Le premier objectif est de nourrir le catalogue en vente. Les titres Je Publie sont donc diffusés-distribués sur le réseau desservi par l'entreprise, qui prélève une commission de 50% au titre de la commercialisation. L'activité de prestation à l'autoédition se veut complète. Le savoir-faire éditorial est donc mobilisé pour proposer un service de correction, les compétences en composition de maquettes permettent quant à elles de mettre en page de manière professionnelle les titres autoédités, de créer des couvertures... Les auteurs paient ces services au forfait. Enfin, Je Publie propose des exemplaires papiers aux auteurs. Numilog sous-traite ces impressions et réimpressions auprès d'imprimeurs, dont DupliPrint, leur premier partenaire. L'entreprise marge sur le coût imprimeur. Ces différentes prestations permettent aux auteurs d'avoir un interlocuteur unique, mais aussi à Numilog de compléter ses revenus, les profits dégagés par la vente BtoC étant insuffisants. Je Publie est une activité qui contribue rapidement et largement au chiffre d'affaires, surtout dans les premières années de Numilog. Pour répondre à la demande des auteurs, l'entreprise crée d'ailleurs deux postes dédiés à Je Publie en 2005 puis 2007. En 2012, la demande est estimée légèrement insuffisante pour occuper deux personnes et demie (un poste est depuis le démarrage officiellement partagé entre Je Publie et le pôle fabrication). Ce constat est motivé par le départ naturel d'une des salariées et la rétrocession de Numilog par Hachette (qui induit des moyens financiers moindres). La salariée en question n'est donc pas remplacée : « *Magali est partie pour des raisons personnelles ; et elle n'a pas été remplacée plus pour [des raisons de] quantité de boulot* »¹⁴¹. Je Publie se réorganise en interne, et augmente ses tarifs. Le but n'est plus de séduire de nouveaux clients en masse, mais de fidéliser les anciens, porteurs de nouveaux dossiers et demandeurs de réimpressions. Notons qu'un projet d'impression à la demande est envisagé depuis 2012, motivé par les enjeux de l'activité eThèque et le partenariat entre Hachette et Lightning Source. À ce jour, la POD (*Print On Demand*) n'est pas effective pour Je Publie, et ses modalités ne sont pas encore définies.

¹⁴¹ D Druault, 22/04/15

**Figure 70 / Mouvement 4 : Activité de prestation à l'édition et à l'autoédition /
Étape 1 : Prestation de maquettes à destination des professionnels (2002-2007)**

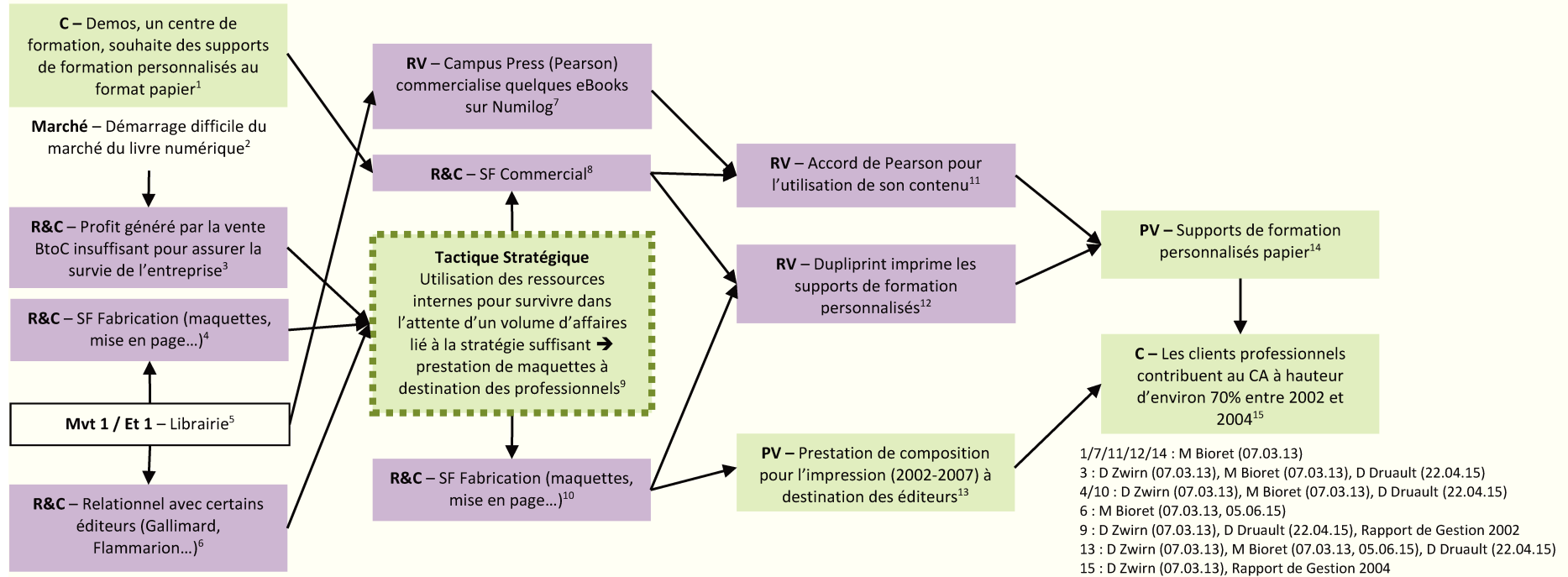
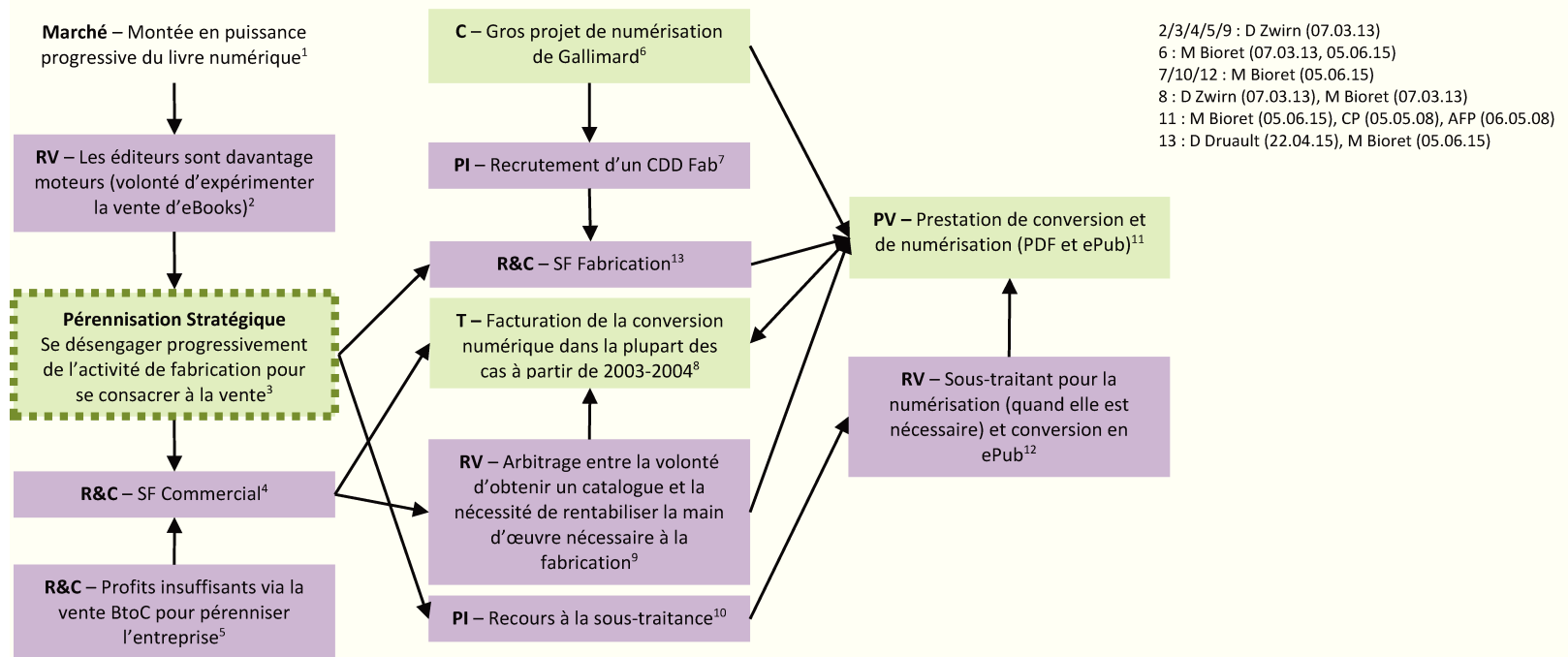
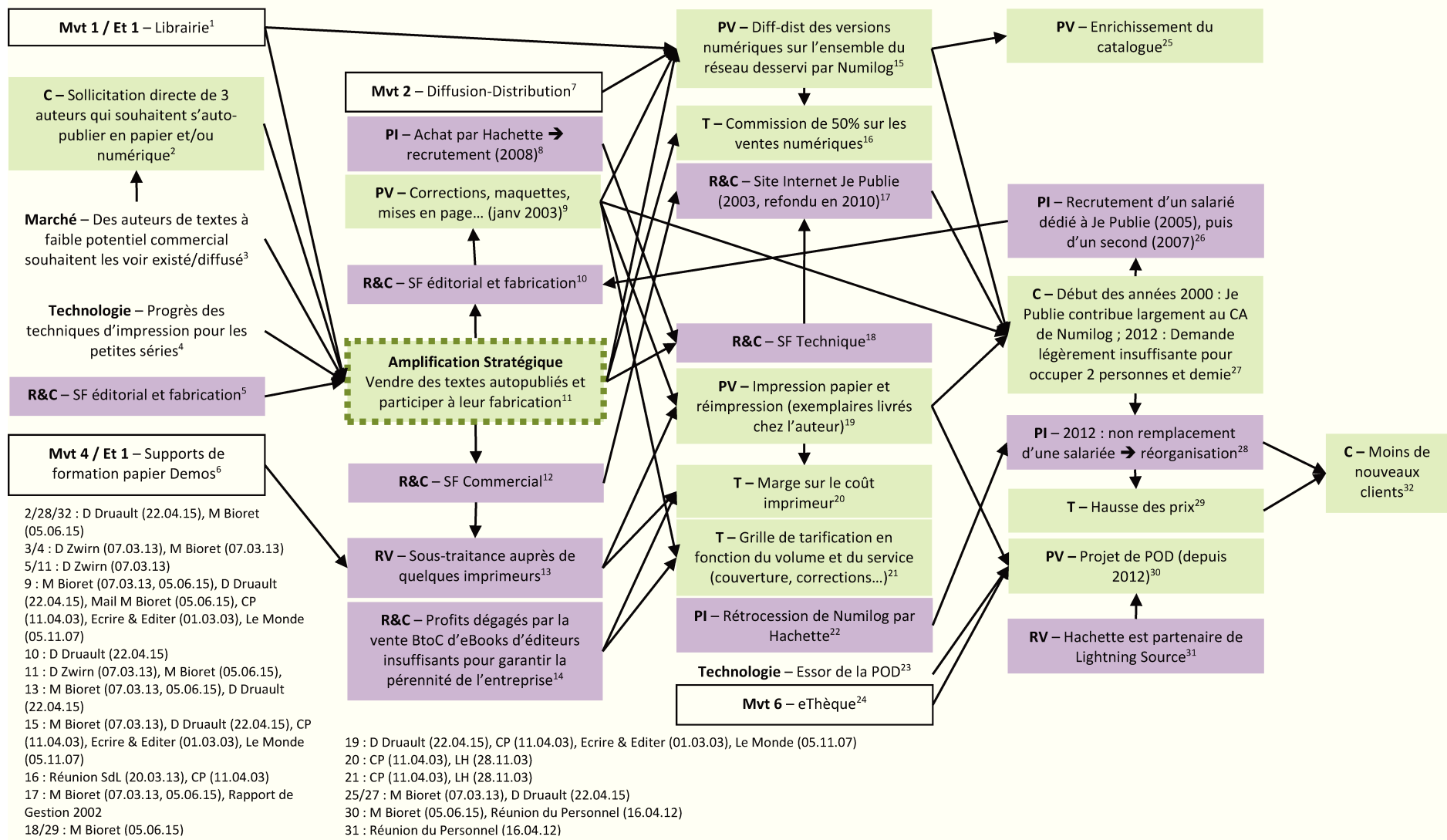


Figure 71 / Mouvement 4 : Activité de prestation à l'édition et à l'autoédition / Étape 2 : Production d'eBooks (dès 2003)



**Figure 72 / Mouvement 4 : Activité de prestation à l'édition et à l'autoédition /
Étape 3 : Prestation de services pour l'autoédition, Je Publie (dès 2003)**



5. Mouvement 5 : Internationalisation

Dès 2004, Numilog tente de croître via une stratégie d'internationalisation (cf. Figure 73). La stratégie basée sur la volumétrie reste donc de vigueur, mais s'amplifie en assumant clairement l'ambition de conquête de nouveaux territoires. Cette initiative entrepreneuriale a été encouragée par la demande naissante des bibliothèques clientes de la solution Numilog (Mvt 3) : elles souhaitent accéder à du contenu scientifique anglo-saxon. L'entreprise négocie donc auprès d'éditeurs anglo-saxons afin de diffuser-distribuer leur contenu : « *je voyais une demande naissante de la part des bibliothèques universitaires pour du contenu anglo-saxon ; c'est pour ça que je suis allé voir d'abord des éditeurs scientifiques : Springer, Oxford University Press...* »¹⁴². Elle signe les premiers contrats de ce type en 2003. Les catalogues de ces éditeurs anglophones viennent bien sûr enrichir la librairie Numilog.com et le catalogue bibliothèque, mais nourrissent aussi un nouvel eBookstore, Numilogebooks.com, en ligne en mai 2004. Ce site, présenté en anglais, commercialise les 5000 titres anglophones. Lorsque Numilog signe un accord de diffusion-distribution avec Hachette UK (vers 2012), l'entreprise remplace Numilogebooks.com par Numilog.net, un nouvel eBookstore anglophone. Toutefois, ces sites sont « bruts » : ils ne bénéficient de quasiment aucun moyen de communication pour se faire connaître (« *je n'ai pas fait d'efforts publicitaires particuliers aux États-Unis ou en Angleterre, les gens nous trouvaient par hasard* »¹⁴³). Numilog n'enregistre donc que de très rares ventes. Denis Zwirn explique d'ailleurs « *un site Internet permet techniquement de vendre dans le monde entier, mais sans organisation d'une communication locale, il ne se passe pas grand-chose* »¹⁴⁴.

À partir de 2011, Numilog essaie de concrétiser l'internationalisation de ses activités de diffusion-distribution numérique et de prestation de services aux libraires (cf. Figure 74) : « *le cœur du projet [...] c'était d'être diffuseur distributeur, vraiment, et de proposer à des libraires des sites en marque blanche, en Espagne, tout en espagnol* »¹⁴⁵. Soutenue par Hachette, sa maison-mère, dans cette volonté d'internationalisation, l'entreprise élabore un projet de collaboration avec Hachette Espagne. Elle tentera par ailleurs ultérieurement de construire un accord avec SGEL, un distributeur espagnol. En parallèle, Numilog négocie directement la diffusion-distribution de quelques catalogues auprès d'éditeurs espagnols. Dans le même

¹⁴² D Zwirn, 03/06/15

¹⁴³ D Zwirn, 03/06/15

¹⁴⁴ D Zwirn, d'après Livres Hebdo, 05/12/14

¹⁴⁵ P Barraud, 15/01/15

temps, Planeta¹⁴⁶ développe sa filiale Librandia, qui se positionne sur la diffusion-distribution numérique en Espagne ; beaucoup d'éditeurs décident de signer avec cet acteur : « *le marché s'est très vite cristallisé autour de deux très gros dont le portail Librandia* »¹⁴⁷. En outre, la crise économique espagnole semble paralyser SGEL dans ses projets de croissance. « *Par ailleurs, Hachette n'a pas [fortement poussé] à avoir l'appui de Hachette Espagne* »¹⁴⁸, chaque filiale du groupe étant très indépendante et cette filiale étant plutôt spécialisée dans les livres scolaires. Le projet de partenariat avec la filiale espagnole de Hachette est donc abandonné. Toutefois, Numilog doit honorer son contrat de diffusion en Espagne signé avec quelques éditeurs espagnols. L'entreprise développe donc Numilog.es, son eBookstore en espagnol qui commercialise le catalogue hispanophone. Mais là encore, très peu de ventes sont enregistrées. « *L'Espagne était une tentative, qui a largement échoué* »¹⁴⁹.

De véritables efforts d'internationalisation sont déployés en 2014, en vue d'une implantation aux États-Unis (cf. Figure 75). Denis Zwirn souhaite profiter de la maturité du livre numérique outre Atlantique, qui occupe 20 à 25% du marché du livre : « *[on] a regardé les chiffres du marché US qui sont considérables, et on s'[est] rendu compte qu'en prenant 0,01 % de part de marché là-bas, on multiplierait notre chiffre d'affaires par je ne sais plus combien* »¹⁵⁰. Toutefois, l'intensité concurrentielle est forte : des libraires généralistes tels qu'Amazon et Apple monopolisent le marché BtoC, le créneau de la vente aux bibliothèques est largement occupé par Overdrive, et Kobo fournit une solution clés en main aux libraires indépendants. En outre, Numilog n'est plus une filiale d'Hachette, l'entreprise a donc une capacité de financement limitée. Les développements techniques comme marketing ne peuvent pas être de grande ampleur. Constatant une présence francophone conséquente aux États-Unis, notamment du fait de l'expatriation, Numilog choisit d'amplifier sa stratégie de vente BtoC en se positionnant spécifiquement sur la littérature francophone et francophile. Cette offre est baptisée eBookezvous : « *l'idée est de promouvoir la littérature francophone aux États-Unis* »¹⁵¹. L'entreprise cherche donc à conquérir un nouveau marché, mais en se focalisant dans un premier temps sur une niche. Cette décision lui permet de limiter les investissements nécessaires, l'amplification stratégique ne devant pas se faire aux dépens de la pérennité de l'organisation. Numilog s'appuie sur ses acquis en négociant un accord de diffusion sur

¹⁴⁶ Planeta : maison-mère d'Editis, principal concurrent d'Hachette

¹⁴⁷ D Zwirn, 03/06/15

¹⁴⁸ D Zwirn, 03/06/15

¹⁴⁹ D Zwirn, 03/06/15

¹⁵⁰ P Barraud, 15/01/15

¹⁵¹ D Zwirn, 03/06/15

eBookezvous avec les éditeurs lui ayant déjà confié leurs droits à l'échelle mondiale ou qui acceptent d'ouvrir leurs droits pour les États-Unis (Hachette, Editis, Albin Michel...). Denis Zwirn démarché aussi quelques éditeurs spécifiquement pour la commercialisation de leurs droits américains, s'intéressant en particulier aux titres français traduits en anglais. Fin 2014, il rassemble environ 25000 titres à destination d'eBookezvous. L'agence régionale du développement aide les entreprises françaises à s'internationaliser ; elle a facilité quelques prises de contact entre Numilog et des parties prenantes potentielles. Le dirigeant a d'ailleurs travaillé sur une opportunité de partenariat avec Albertine, la librairie française de New York, s'appuyant notamment sur son activité de prestation de services aux librairies. Toutefois, ce projet n'a pas abouti, ramenant de ce fait l'amplification stratégique à son ambition initiale. eBookezvous s'appuie sur un eBookstore bilingue disponible sur Internet mais aussi sous l'environnement Android (application). Le site a été créé en interne, et l'application a été créée par un prestataire. Denis Zwirn déclare « *pour les USA, il faut 90% de technologie et 10% d'adaptation* ». Cependant, les capacités d'investissement pour ce projet étant limitées, Numilog n'a dans un premier temps pas pu développer des applications pour tous les OS. Windows 8 n'occupe qu'une faible part de marché, et les applications sous iOS sont complexes à créer et surtout à gérer, il a donc été décidé de commencer par la réalisation d'une application Android. Le contenu de l'eBookstore a quant à lui été particulièrement soigné : pour se positionner sur une niche de façon crédible, Numilog a choisi de l'éditorialiser. En parallèle, Denis Zwirn a créé une entité juridique américaine pour accompagner administrativement et fiscalement son développement. Il a aussi fait appel à une attachée de presse américaine pour le lancement d'eBookezvous en novembre 2014. Malgré ces efforts, l'eBookstore n'a enregistré que peu de ventes. Cette faible activité peut s'expliquer par le manque d'investissement marketing et la concurrence des plateformes généralistes, mais aussi par le fait que beaucoup d'Américains utilisent du matériel Apple et n'ont donc pas d'application adaptée à leur usage.

Figure 73 / Mouvement 5 : Internationalisation / Étape 1 : Premières tentatives anglo-saxonnes (dès 2004)

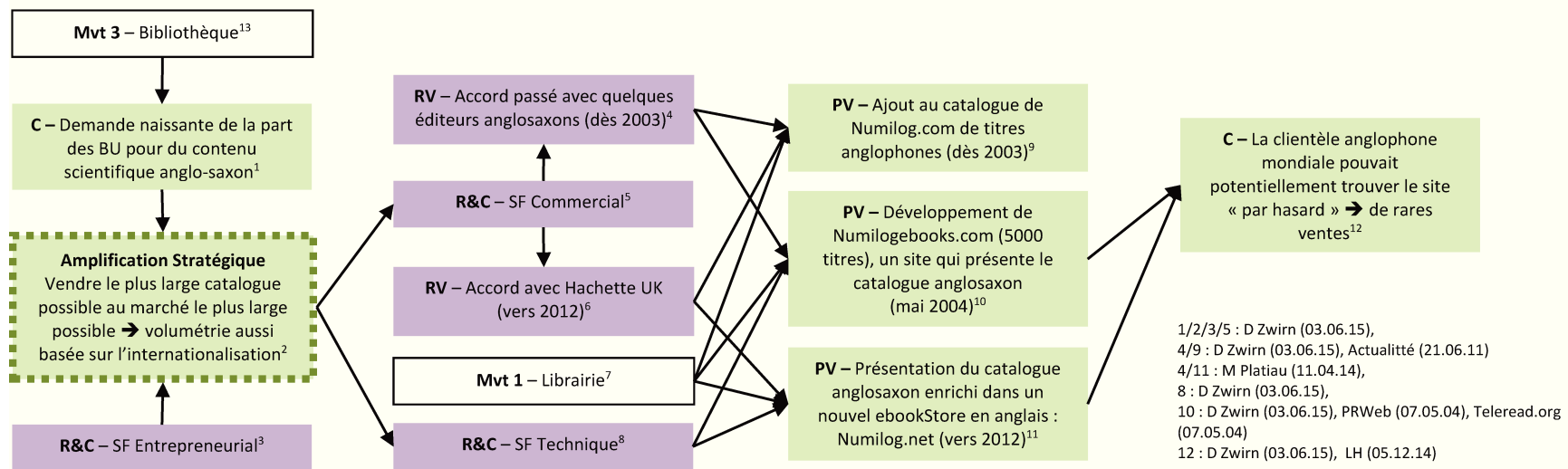


Figure 74 / Mouvement 5 : Internationalisation / Étape 2 : Tentative en Espagne (dès 2011)

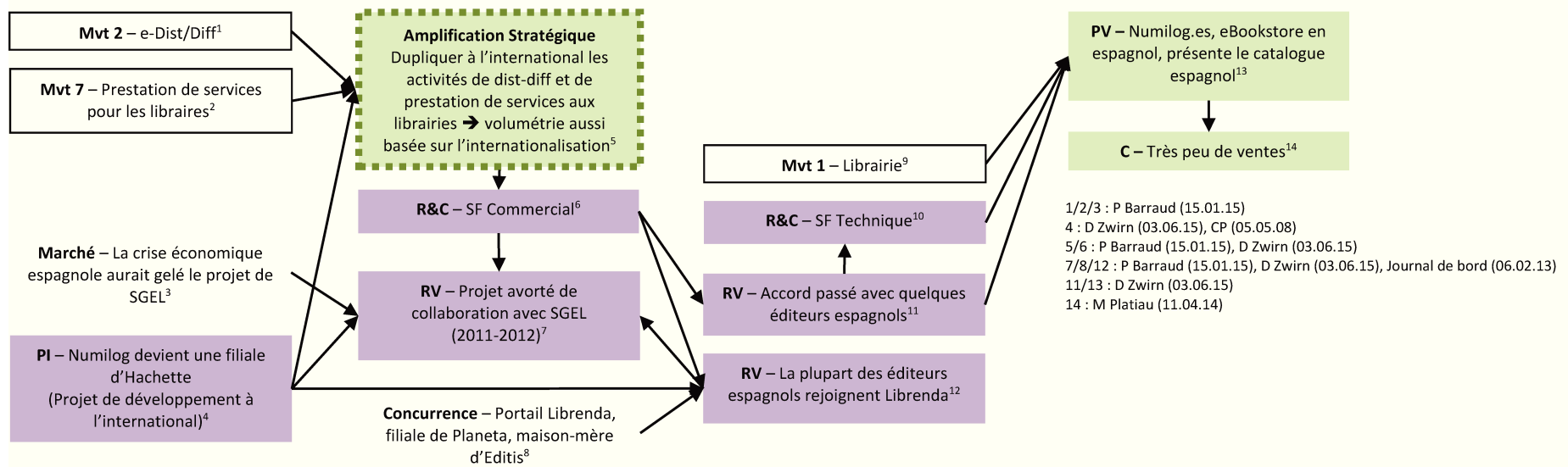
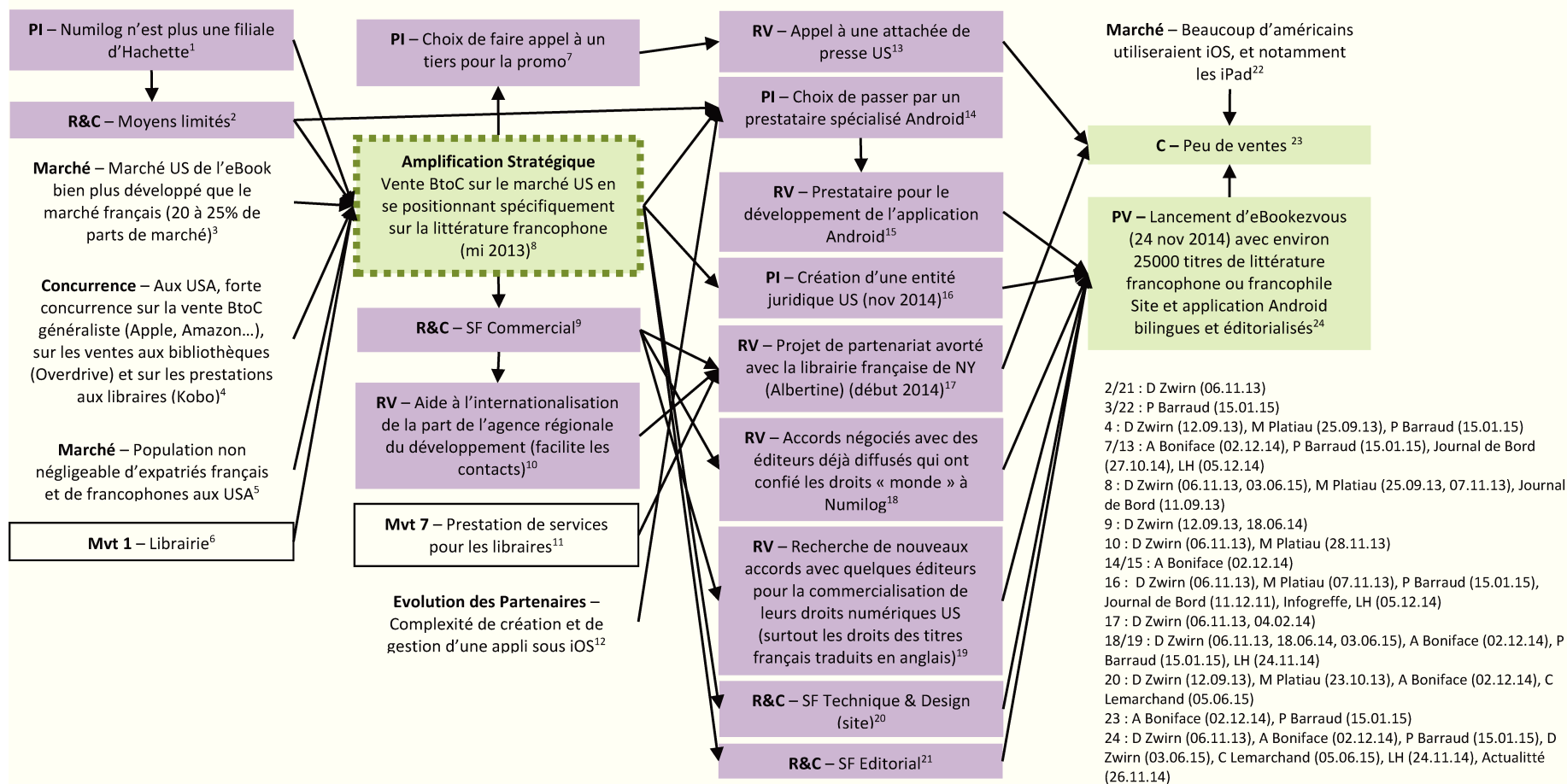


Figure 75 / Mouvement 5 : Internationalisation / Étape 3 : USA (dès 2014)



6. Mouvement 6 : Activité d'édition, eThèque

Alors que la start-up se concentre sur sa stratégie visant à vendre le catalogue le plus large possible, principalement via sa librairie, eThèque est placée en redressement judiciaire (cf. Figure 76). En janvier 2005, cette structure éditoriale recherche un repreneur lui permettant de maintenir la diffusion de son catalogue. Fondée par des universitaires désireux de diffuser le contenu de leurs cours, eThèque se positionne sur un créneau particulièrement pertinent en numérique : « *recupérer ce fonds qui était intéressant* »¹⁵². Denis Zwirn fait donc une proposition et rachète la petite maison d'édition pour un montant symbolique en juillet 2005. Le fonds eThèque vient donc enrichir le catalogue commercialisé et diffusé (notamment auprès de Cyberlibris). Certains auteurs eThèque proposent des mises à jour de leurs titres. En s'appuyant sur ses compétences éditoriales et de composition de maquettes, l'entreprise produit donc quelques nouveautés.

Dès 2012, Denis Zwirn souhaite utiliser eThèque pour s'essayer à un rôle d'éditeur sur un petit fond spécialisé (cf. Figure 77). Cette inclinaison stratégique vise à expérimenter des modèles commerciaux et à tirer parti du potentiel commercial de titres universitaires, d'autant qu'une marge importante est réservée à l'éditeur (environ 50%). Il résume ainsi ses motivations : « *avoir un terrain d'action pour qu'on puisse définir nos modèles commerciaux, nos prix, et avoir une marge plus importante [...]* »¹⁵³. Maud Bioret, aidée d'une stagiaire à l'été 2014, relance les auteurs eThèque : elle cherche des nouveautés à éditer. Certains des auteurs répondent favorablement à cette demande, d'autant que Numilog propose aussi d'éditer une version papier de leurs titres. En effet, en 2012 l'entreprise envisage de signer un accord de diffusion avec Hachette Livre pour un référencement en librairies physiques du catalogue eThèque. Elle a lié cet accord à celui envisagé avec Lightning Source à la même époque, Lightning Source proposant un service d'impression à la demande. Ces accords ne sont toujours pas opérationnels. En outre, la main d'œuvre capable d'éditer de nouveaux titres est limitée. Les nouveautés ne paraissent donc que lentement. Or Maud Bioret préfère avoir au moins une dizaine de titres à proposer avant de mettre en œuvre l'accord de diffusion-distribution papier. Dans l'attente, elle fait faire une impression en petite série des premières nouveautés en avril 2014 et utilise un site de vente « clé en main » opéré par Oxatis pour l'écouler. Mais « *[le catalogue] n'a pas vocation à vivre dans un circuit parallèle une fois que c'est en diffusion*

¹⁵²M Bioret, 05/06/15

¹⁵³ D Zwirn, qui est intervenu lors de l'entretien de M Bioret, 05/06/15

Hachette »¹⁵⁴. Même si la reprise de l'activité se fait lentement, la proposition de valeur est déjà modifiée (logique de collection plus prononcée...), la politique tarifaire est retravaillée (revue à la baisse en raison de la concurrence) et la clientèle papier est désormais visée.

¹⁵⁴ M Bioret, 05/06/15

Figure 76 / Mouvement 6 : Activité d'édition, eThèque / Étape 1 : Acquisition d'eThèque (dès 2005)

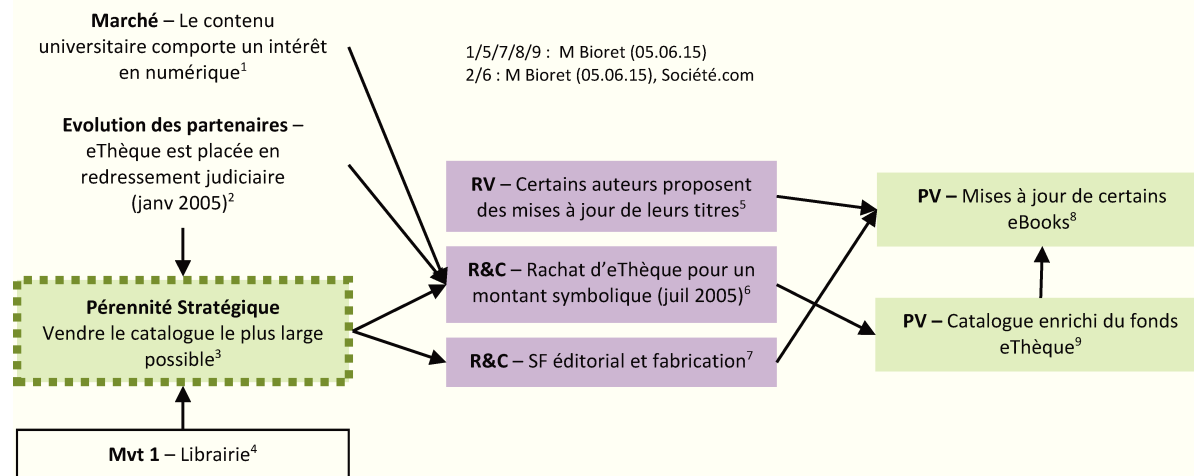
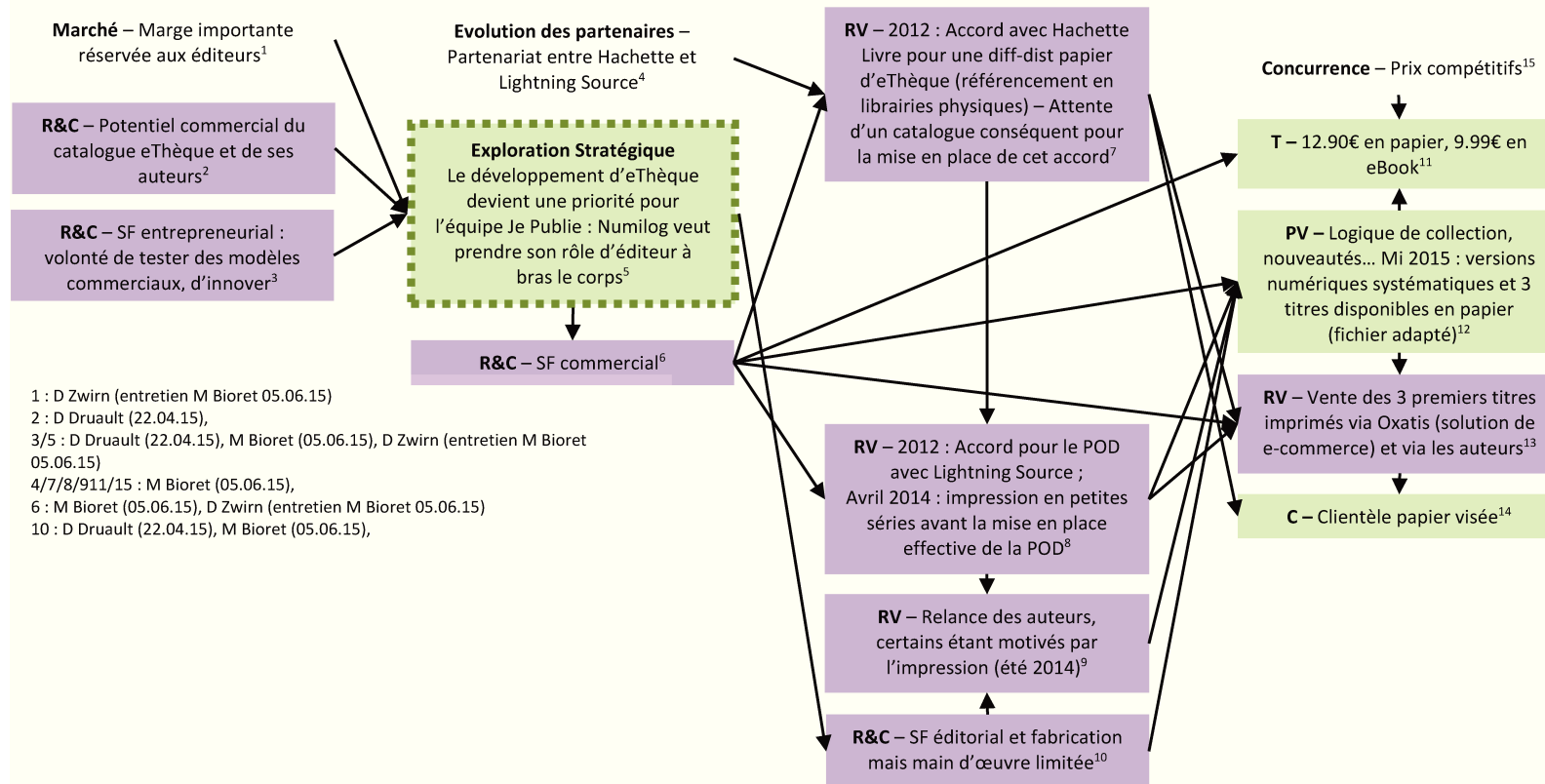


Figure 77 / Mouvement 6 : Activité d'édition, eThèque / Étape 2 : Volonté de relancer l'activité (dès 2012)



1 : D Zwirn (entretien M Bioret 05.06.15)
 2 : D Druault (22.04.15),
 3/5 : D Druault (22.04.15), M Bioret (05.06.15), D Zwirn (entretien M Bioret 05.06.15)
 4/7/8/9/11/15 : M Bioret (05.06.15),
 6 : M Bioret (05.06.15), D Zwirn (entretien M Bioret 05.06.15)
 10 : D Druault (22.04.15), M Bioret (05.06.15),

7. Mouvement 7 : Activité de prestation de services pour les libraires

En 2007, quelques libraires français commencent à s'intéresser au numérique (cf. Figure 78). Ces libraires ont une notoriété forte auprès du grand public, comparativement à celle de Numilog. Conscient que rivaliser avec de tels concurrents nécessiterait d'importants investissements marketing (investissements que les actionnaires de Numilog ne sont pas prêts à faire), l'entreprise amorce un changement stratégique : « à partir du moment où des acteurs [comme La Fnac et Cultura] se mettent sur le numérique, on peut se demander quel est l'avenir d'une entreprise comme Numilog, qui est totalement inconnue, à la base, du grand public »¹⁵⁵. Sans délaisser la vente directe, elle s'engage dans une stratégie BtoB de prestation de services auprès des libraires. « La stratégie a été de dire : 'Numilog sera essentiellement un acteur qui va s'appuyer sur un réseau de points de vente, qui eux, chacun à leur niveau (des petits, des moyens ou des très gros) vont s'occuper d'actions B to C et de la vente au client final avec les marques fortes qui existaient déjà' »¹⁵⁶. Les premiers pas de Numilog en tant que diffuseur/distributeur favorisent ce virage stratégique puisque l'entreprise sait diriger les flux vers d'autres points de vente. En outre, les deux activités forment un cercle vertueux : le catalogue diffusé rassure les libraires, et la taille du réseau desservi est un argument vis-à-vis des éditeurs. Le pôle technique développe donc des eBookstores customisés facturés. En plus des frais fixes initiaux, Numilog se rémunère sur les frais de gestion et la commission sur ventes. Les premiers clients convaincus sont les librairies Lavoisier et L'Appel du Livre. La Fnac optera pour un site customisé opéré par Numilog de 2008 à 2010, ce qui facilite l'opération exclusive Fnac/Hachette/Sony (en 2008). En 2009, l'entreprise crée des eBookstores en fonction de demandes très spécifiques émanant de différents acteurs. Par exemple, « Marc Lévy [...] voulait [son propre] site ; on a fait un site pour vendre deux ou trois livres en audio »¹⁵⁷. Numilog continue de créer et gérer des sites customisés, en fonction des demandes. (Mollat, Gibert Jeune...).

Le rachat de Numilog par Hachette amplifie ce changement stratégique : l'entreprise crée une usine à eBookstores, elle industrialise sa solution pour vendre plus d'ebooks à travers plus de librairies (cf. Figure 79). Cette industrialisation permet de mutualiser les développements techniques, et donc de proposer des conditions tarifaires plus avantageuses : Numilog ne prend pas de coûts fixes d'installation. Cette politique vise à propager la solution, la rendre accessible

¹⁵⁵ D Zwirn, 07/03/13

¹⁵⁶ D Zwirn, 07/03/13

¹⁵⁷ C Lemarchand, 05/06/15

à tous. L'entreprise mise donc là encore sur la vente d'ebooks, et non sur la monétisation de ses prestations (« *Numilog n'a jamais voulu se transformer, en tout cas jusqu'à présent, en une SSII* »¹⁵⁸). Mais avant de déployer cette solution standard, il a fallu la créer. Elle a été l'un des grands chantiers permis par le rachat par Hachette et les recrutements de développeurs informatiques qui en résultent (« *en 2009, le réseau de librairie, [...] c'était le nerf de la guerre* »¹⁵⁹). Le recours à des prestataires a permis d'accélérer le processus de fabrication. Thomas Gerbig nous explique : « *pour la Fnac, on n'avait pas encore le côté 'déploiement industriel de librairies', mais on faisait tout pour pouvoir se le permettre ; [...] les développements étaient déjà orientés dans ce sens* »¹⁶⁰. La solution eBookstore Factory (EBSF) est opérationnelle en 2009. Pour la diffuser, Numilog recrute un commercial en avril. Ce commercial est initialement dédié à la prospection et à la gestion des libraires. En mai 2010, grâce à l'accord d'échange de catalogues avec ePlateforme et Eden, le catalogue disponible aux eBookstores s'enrichit.

Avec le temps, les services proposés aux libraires évoluent (cf. Figure 80). L'enjeu principal est d'être présent sur les différents canaux de vente, amplifiant ainsi la stratégie. En effet, la popularisation des supports mobiles et leur évolution rapide contraignent Numilog à proposer des solutions adéquates aux libraires. Dès 2013, Harlequin et Gibert Jeune demandent d'ailleurs des applications de lecture customisées dont la création est facturée. Les applications mobiles sont très majoritairement développées par des prestataires. Outre les applications customisées, ils ont également contribué à construire la solution Club Reader en 2013. Une solution standard est nécessaire car peu de libraires ont l'envie et les moyens d'investir dans des services mobiles, cette solution est Club Reader. Elle comprend un logiciel de lecture capable de lire la BD puisque les préoccupations de mobilité des eBookstores ont été prises en compte en même temps que la commercialisation des bandes dessinées. Ce logiciel, tout comme les applications sous les différents OS, se veut neutre, c'est-à-dire que la marque Numilog n'est pas mise plus en avant que les autres points de vente opérés par l'entreprise. Autrement, « *pour les libraires, c'est dur de se positionner dans l'application où [il] y a déjà le nom d'un autre libraire* »¹⁶¹. Là encore, Numilog se rémunère exclusivement sur les ventes d'ebooks, allant jusqu'à offrir les frais de gestion aux nouveaux clients libraires la première année. Pour compléter le service offert aux libraires et pour suivre la stratégie déployée pour sa propre librairie, Numilog propose

¹⁵⁸ D Zwirn, 03/06/15

¹⁵⁹ M Bioret, 07/03/13

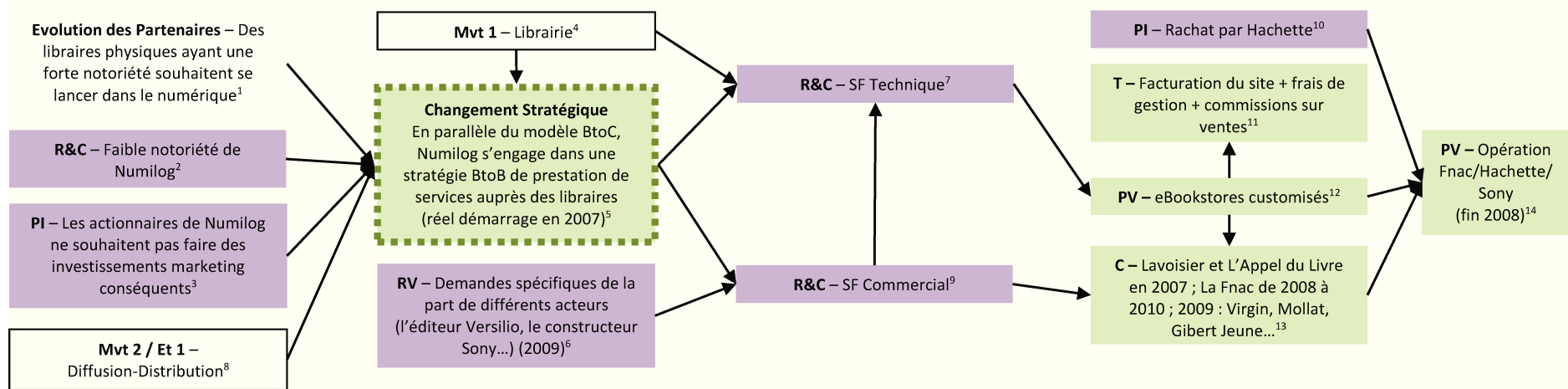
¹⁶⁰ T Gerbig, 01/02/13

¹⁶¹ M Platiau, 11/04/14

à ses clients la possibilité de commercialiser des liseuses Bookeen avec leur boutique embarquée. En 2013 également, poussé par des demandes de l'interprofession, Numilog et ePage collaborent autour du projet Digital Locker, une plateforme qui doit réunir les achats effectués auprès des différentes librairies des deux réseaux au sein d'une bibliothèque unique. Ce projet en reste à la version bêta car il s'est avéré impossible de fédérer d'autres acteurs importants de la vente de livres numériques. Enfin, l'entreprise ne veut pas seulement diffuser son catalogue via un maximum de canaux, elle veut aussi le diffuser sur un maximum de points de vente, sans se concentrer exclusivement sur les libraires « classiques ». La notoriété des éditeurs et le trafic que génère leur site Internet justifient ce choix. En leur proposant des eBookstores, Numilog fait d'eux des libraires. Si Harlequin avait été moteur pour vendre directement ses titres via un site et une application customisée, cette orientation se confirme et devient un choix délibéré de la part de Numilog en 2014. L'entreprise s'adresse aux éditeurs qui font par ailleurs déjà de la vente directe de livres physiques. Bien sûr, Numilog se cannibalise elle-même : elle perd des ventes sur Numilog.com au bénéfice de certains eBookstores d'éditeurs. La marge qui lui revient est logiquement inférieure. Mais en contrepartie, les éditeurs touchent aussi une autre clientèle, ce qui permet d'augmenter le chiffre d'affaires (« *ça permet de faire des ventes en plus puisque les éditeurs ont des clients naturels qui les connaissent* »¹⁶²). Dans le cas de Dunod, la hausse de chiffre d'affaires ne compense pas initialement la perte de marge, d'autant que l'éditeur était affilié à Numilog (son trafic était renvoyé sur Numilog.com). Mais Dunod avait formalisé clairement cette demande et Numilog voit un intérêt de long terme à satisfaire son partenaire éditeur et à opérer son site.

¹⁶² D Zwirn, 03/06/15

Figure 78 / Mouvement 7 : Activité de prestation de services pour les libraires / Étape 1 : Démarrage via des sites sur-mesure (dès 2007)



1/2/3 : D Zwirn (07.03.13)

5 : D Zwirn (07.03.13), Rapport de Gestion 2002, La Tribune (16.03.01), 01Net.com (05.06.03)

6 : C Lemarchand (05.06.15),

7 : T Gerbig (01.02.13), D Zwirn (07.03.13)

11/14 : D Zwirn (07.03.13), M Bioret (07.03.13)

12 : D Zwirn (07.03.13), M Bioret (07.03.13), CP (05.05.08), Actualité (26.08.10, 21.06.11)

13 : D Zwirn (07.03.13), M Bioret (07.03.13), CP (03.07.09, 02.07.10), Actualité (25.06.10, 08.07.10, 25.08.10, 27.08.10, 22.02.11, 10.10.13), La Tribune (17.09.08), LH (12.03.10, 05.07.10, 28.02.11)

Figure 79 / Mouvement 7 : Activité de prestation de services pour les libraires / Étape 2 : eBookStore Factory (dès 2009)

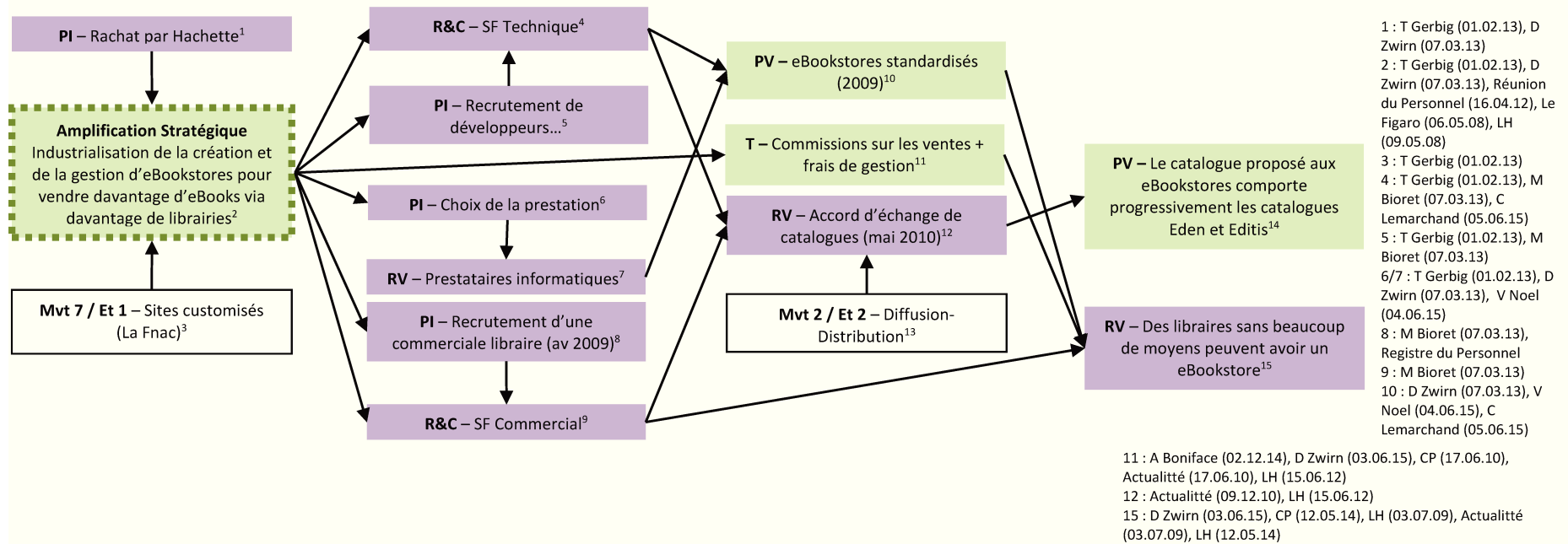
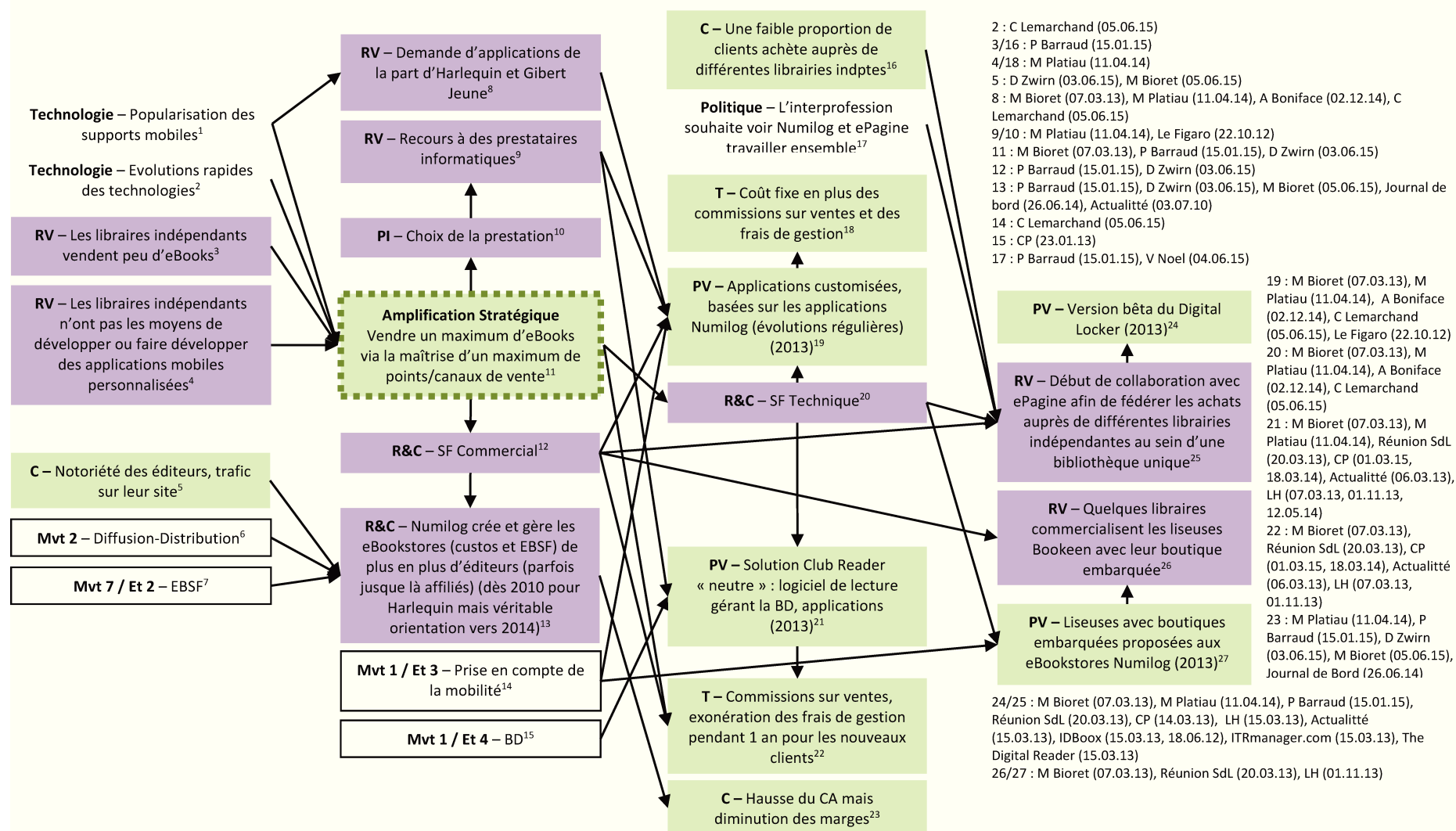


Figure 80 / Mouvement 7 : Activité de prestation de services pour les libraires / Étape 3 : Évolution des canaux et des solutions (dès 2013)

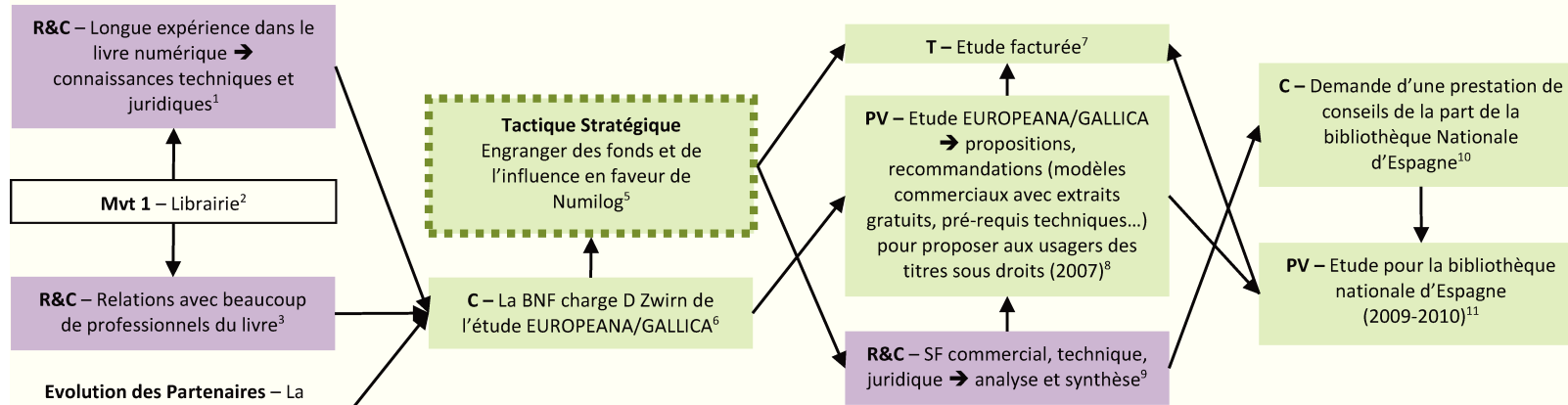


8. Mouvement 8 : Activité de Conseil

En 2007, Denis Zwirn a été sollicité par la BNF pour mener l'étude EUROPEANA/GALLICA (cf. Figure 81). La BNF se lançait dans le projet GALLICA 2 dans le but de contribuer au projet EUROPEANA, ayant pour but de réunir au format numérique le plus grand catalogue qui soit, y compris des titres sous droits. L'activité de libraire, qui a débuté à la fin des années 90, crédibilise les connaissances techniques et juridiques sur ce marché particulier : « *on avait une vision... on était un peu les seuls à rester 'en l'état', sur le même créneau* »¹⁶³. Elle a aussi permis à l'entreprise de se faire connaître auprès des professionnels. La proposition de la BNF est donc assez naturelle. Denis Zwirn la saisit et la transforme en tactique stratégique : il s'en sert pour engranger des fonds et de l'influence en faveur de Numilog. Si ce travail d'analyse et de synthèse est facturé (cette étude déclenchera d'ailleurs une seconde demande de prestation de conseils de la part de la bibliothèque Nationale d'Espagne), elle a aussi permis à Numilog d'enrichir considérablement son catalogue, notamment grâce à Hachette (cf. Figure 59 et Figure 60).

¹⁶³ M Bioret, 07/03/13

Figure 81 / Mouvement 8 : Activité de Conseil (dès 2007)



1/3/4/9 : M Bioret (07.03.13)

6 : M Bioret (07.03.13), Les Echos (11.05.07), LH (18.05.07)

7/10/11 : D Zwirn (entretien M Bioret 05.06.15)

8 : T Gerbig (01.02.13), M Bioret (07.03.13), Les Echos (11.05.07), LH (18.05.07, 08.06.07, 16.11.07, 01.02.08, 05.05.08), Actualitté (16.04.13)

Chapitre VIII. Cas 2 : L'Harmattan

1. L'Harmattan avant le livre numérique

Denis Pryn et Robert Agenau ont fondé L'Harmattan en 1975. Cette maison d'édition avait alors pour vocation un certain militantisme en faveur du mouvement altermondialiste et de l'engagement humanitaire¹⁶⁴. Elle s'attache donc dans un premier temps à publier des ouvrages traitant des « *cultures dominées* »¹⁶⁵. Il est donc question du Tiers-Monde, et de l'Afrique en particulier. Quatre grandes thématiques structurent la ligne éditoriale : « droits de l'homme », « droits des peuples à disposer d'eux-mêmes », « au carrefour des cultures », et « au service de la recherche pour la transformation sociale »¹⁶⁶. Toutefois, des dissensions apparaissent dès le début des années 80 au sein de l'équipe dirigeante. Les cofondateurs s'opposent sur des questions géopolitiques (Sahara occidental, Timor), ce qui se traduit par des désaccords éditoriaux. Ces différences de philosophie s'incarnent également au travers de l'orientation stratégique que chacun souhaite donner à L'Harmattan : Denis Pryn veut publier un maximum de livres sur les sujets qui lui tiennent à cœur et revendique farouchement son indépendance, ne cherchant à bénéficier d'aucune subvention ; Robert Agenau souhaite privilégier qualité et analyse, ce qui nécessite davantage de ressources¹⁶⁷. Ce dernier quitte donc L'Harmattan pour fonder Karthala. Denis Pryn peut alors continuer à gérer sa maison comme il l'entend, c'est-à-dire en compressant les coûts de manière drastique.

En général, les maisons d'édition se conforment à une économie du *star system*, cherchant à vendre en grand nombre quelques titres. L'Harmattan a opté pour une stratégie qui prend à contrepied les normes de l'édition française. Partant du principe que « *si l'ouvrage reçu est bon et mérite d'exister, il ne faut pas qu'un critère économique en empêche sa sortie* »¹⁶⁸, cette maison atypique a choisi de compenser un « *petit nombre de tirages par bouquin [...] par le nombre* »¹⁶⁹ de titres publiés. Le Groupe L'Harmattan est d'ailleurs le quatrième groupe français le plus productif en 2013, avec 2631 titres, se classant ainsi derrière Hachette Livre, Editis et Madrigall¹⁷⁰. Début 2014, L'Harmattan comptait plus de 30 000 titres à son catalogue.

¹⁶⁴ RFI, 26/08/11

¹⁶⁵ Libération, 06/03/97

¹⁶⁶X Pryn, 05/02/14

¹⁶⁷ RFI, 26/08/11

¹⁶⁸X Pryn, 05/02/14

¹⁶⁹X Pryn, 05/02/14

¹⁷⁰ Livre Hebdo, 14/02/14

Celui-ci reste très centré sur les sciences humaines mais compte aussi de la littérature, de la poésie¹⁷¹... Denis Pryen explique que l'on « peut vivre sur des petites séries [...] si on en vend beaucoup »¹⁷² puisque « le coût de production par livre diminue, tant au niveau de la fabrication [...] qu'à l'impression »¹⁷³. Une condition à cela est nécessaire : il faut adopter un « mode de production de masse »¹⁷⁴, « un système semi-industriel »¹⁷⁵. Concrètement, cela se traduit par une sollicitation accrue des auteurs : il leur incombe de fournir le « prêt-à-clicher »¹⁷⁶. Autrement dit, ils doivent remettre leurs manuscrits « maquetés et formatés aux normes maison »¹⁷⁷. La maison compte aussi largement sur ses auteurs et sur leur réseau pour diffuser le catalogue. Le fondateur déclare d'ailleurs « la force de L'Harmattan, c'est vous [ndla : les auteurs] à la limite »¹⁷⁸. En outre, les auteurs publiés par L'Harmattan ne coûtent pas cher puisqu'aucun droit ne serait reversé en dessous de 500 exemplaires vendus¹⁷⁹. On exigerait même dans certaines situations que l'auteur achète lui-même une cinquantaine d'exemplaires de son livre. En 1997, Denis Pryen reconnaissait reverser à ses auteurs « moins de 2.5% de son chiffre d'affaires global »¹⁸⁰. Notons à ce sujet que de nombreuses critiques s'élèvent à l'égard de l'Harmattan, assimilant cette maison d'édition « à de l'édition à compte d'auteur qui n'en dit pas le nom »¹⁸¹. Les directeurs de collection (175 en 2007¹⁸²) sont également une source d'économie puisqu'ils sont généralement bénévoles. Les collaborations de longue date nouées avec des imprimeurs (surtout Corlet, qui a créé Corlet Numérique en 2008 à la demande de L'Harmattan¹⁸³), ainsi qu'une bonne anticipation des plannings d'impression, contribuent aussi largement à la réduction des coûts. En effet, les petits tirages sont reproduits sur des machines adaptées qui impriment plusieurs titres à la fois, à un format prédéterminé. Il est donc inutile de recaler la machine d'un tirage à l'autre. Plus généralement, le travail est organisé de façon à ce que chaque minute soit exploitée. Par exemple, la saisie des métadonnées (notamment les

¹⁷¹ Site institutionnel du Groupe L'Harmattan, capturé le 21/01/14

¹⁷² Documentaire Harmattan Vidéo, 2007

¹⁷³ Le Challenger, 22/01/07

¹⁷⁴ Le Challenger, 22/01/07

¹⁷⁵ Documentaire Harmattan Vidéo, 2007

¹⁷⁶ Libération, 06/03/97 ; X Pryen, 05/02/14

¹⁷⁷ Libération, 06/03/97

¹⁷⁸ Documentaire Harmattan Vidéo, 2007

¹⁷⁹ Le Challenger, 22/01/07 ; CPE, 21/01/14 (référence à un jugement de 1999)

¹⁸⁰ Libération, 06/03/97

¹⁸¹ Actualité, 06/01/14

¹⁸² Le Challenger, 22/01/07

¹⁸³ Documentaire Harmattan Vidéo, 2007 ; Le Cicéro, revue institutionnelle de Corlet, p5, 2008

métadonnées des livres d'occasion commercialisés) se fait partout où il y a un peu de temps disponible, notamment dans les librairies parisiennes¹⁸⁴.

En 2007¹⁸⁵, Denis Pryen affirmait que jamais aucun dividende n'avait été reversé. Les bénéfices générés ont ainsi permis au groupe L'Harmattan de financer ses différents investissements, qu'il s'agisse de projets liés à son activité d'éditeur, ou qu'il s'agisse de diversifier ses activités.

Bien que l'édition reste la source de revenus principale du Groupe¹⁸⁶, d'autres activités occupent une part non négligeable dans son fonctionnement. Tout d'abord, certaines activités sont en synergie directe avec le métier d'éditeur. Par exemple, L'Harmattan est son propre diffuseur-distributeur. Aux vues du modèle très particulier des éditions L'Harmattan, les dirigeants ont choisi dès la naissance de la maison de se distribuer et de se diffuser eux-mêmes. Faire appel à un distributeur-diffuseur classique est jugé trop onéreux. Xavier Pryen (qui a succédé à son oncle à la direction du Groupe) estime que sans l'internalisation de la distribution-diffusion, L'Harmattan « *serait mort depuis très longtemps* »¹⁸⁷. La structure de distribution s'est établie en Normandie, à proximité de l'imprimerie Corlet, dans un entrepôt de 8 à 10 000 m². Chaque jour, la dizaine de magasiniers travaille avec l'entreprise de logistique Prisme pour faire livrer trois à quatre mille livres. Une équipe de huit personnes s'occupe de la diffusion grâce à un mailing ciblé, permis à la fois par l'investissement des auteurs et un réseau construit au fil du temps auprès d'associations, d'universitaires¹⁸⁸... Cette activité de diffusion-distribution bénéficie à une petite vingtaine de marques indépendantes. Selon Xavier Pryen, il ne s'agit pas de construire une activité stratégique et rémunératrice, mais plutôt de proposer un service à des éditeurs du même champ avec lesquels le « *feeling* » passe bien. Il affirme d'ailleurs que son « *taux de répartition [est] beaucoup plus faible que ce que prend Interforum par exemple* »¹⁸⁹.

L'activité librairie du Groupe suit une logique similaire de synergie. Si, « *à un moment donné, c'est la librairie qui a permis à l'édition de grandir, maintenant c'est l'édition qui permet à la librairie d'exister* »¹⁹⁰. L'Harmattan crée très rapidement une petite librairie, puis déménage et en ouvre d'autres. Aujourd'hui, le groupe en possède six, principalement situées dans le quartier

¹⁸⁴ Documentaire Harmattan Vidéo, 2007

¹⁸⁵ Documentaire Harmattan Vidéo, 2007

¹⁸⁶X Pryen, 05/02/14

¹⁸⁷X Pryen, 05/02/14

¹⁸⁸X Pryen, 05/02/14 ; Libération, 06/03/97

¹⁸⁹X Pryen, 05/02/14

¹⁹⁰X Pryen, 05/02/14

latin. La Très Grande Librairie (TGL) est une structure qui rachète des invendus. Elle dispose de plus de 600 000 références. Ces livres sont distribués via les librairies du Groupe et via Internet. En 2007, on notait déjà une baisse de 15% des ventes en librairies du fait d'un report des ventes sur Internet. Sur le site Internet des Editions L'Harmattan, on retrouve également une activité de libraire en ligne, mais il s'agit ici de vendre exclusivement le catalogue L'Harmattan en vente directe. Plus que jamais, les librairies servent davantage de vitrine que de sources de revenu (moins de 5% des revenus¹⁹¹). Il s'agit aussi de « *comprendre les deux métiers* »¹⁹², celui d'éditeur et celui de libraire. Toujours est-il que dans un contexte difficile, le Groupe a dû fermer sa librairie Lilloise en mars 2014¹⁹³.

À l'international, le Groupe a suivi son modèle et a développé des structures qui ont une double casquette : éditeur et libraire. En 2014, L'Harmattan comptait 11 structures en Afrique, une en Italie, et une en Hongrie. Il s'agit de sociétés de droit local, qui fonctionnent en autonomie. Le siège français conseille et gère l'impression (en Normandie) et la logistique. Cette volonté d'internationalisation relèverait là encore davantage de convictions « idéologiques » que d'une stratégie visant à générer plus de profits. Fidèle à ses racines, L'Harmattan souhaite « *aider à la fois le livre et la francophonie à se définir* »¹⁹⁴, principalement en Afrique. À la base, il s'agissait de proposer les titres de la maison à des prix très bas, pour les rendre accessibles malgré un niveau de revenu inférieur. Le Groupe sacrifiait donc une partie de sa marge en faisant une surremise aux libraires locaux. Mais les dirigeants ont constaté que cette surremise n'était pas répercutée sur les prix de vente. Ils ont donc instauré ces structures d'édition et de librairie (où les titres de L'Harmattan, mais aussi ceux d'autres éditeurs désireux de se déstocker, partent avec une remise de plus de 50%¹⁹⁵). Toutefois, Xavier Pryen insiste sur le caractère aléatoire et risqué des investissements faits en Afrique. Il tient donc à ce que le chiffre d'affaires généré à l'international n'excède pas 20% du chiffre d'affaires total. Il déclare : « *À partir du moment, pour nous, qu'un investissement est parti là-bas, il peut disparaître mais on ne met pas en danger la structure* »¹⁹⁶.

Enfin, les capacités financières du Groupe ont permis à L'Harmattan de renforcer son activité d'édition via l'intégration horizontale. Dès le milieu des années 2000, les acquisitions

¹⁹¹X Pryen, 05/02/14

¹⁹²X Pryen, 05/02/14

¹⁹³ Livre Hebdo, 10/03/14

¹⁹⁴X Pryen, 05/02/14

¹⁹⁵ Le Challenger, 22/01/07 ;

¹⁹⁶X Pryen, 05/02/14

commencent : Odin, Pepper, SPM, Academia, Téraèdre¹⁹⁷... Le Groupe possède à l'heure actuelle une petite dizaine de marques auxquelles il assure une réelle autonomie éditoriale. En revanche, le « *back-office* », « *tout ce qui est derrière et qui n'est pas visible* », « *est mutualisé pour pouvoir optimiser les choses* »¹⁹⁸. Ces rachats se sont faits en fonction de trois critères : les marques d'édition concernaient un champ proche de celui de L'Harmattan, leur fonctionnement était similaire, et la rencontre avec les personnes garantes de la ligne éditoriale était concluante¹⁹⁹. En septembre 2012, L'Harmattan a racheté la maison Michalon²⁰⁰. Mais cette fois, la réflexion stratégique était différente. Il ne s'agissait plus de fonctionner avec une même méthodologie sous différentes marques, mais d'acquérir une maison d'édition complémentaire à L'Harmattan, lui permettant d'explorer d'autres possibilités. Michalon suit le modèle traditionnel de l'édition : elle produit peu de titres (5 par mois en moyenne) mais tire des volumes considérables. Les deux marques (L'Harmattan et Michalon) n'éditent donc pas les mêmes types de manuscrits. Une complémentarité peut donc voir le jour à ce niveau, une maison pouvant recommander un auteur à l'autre, en fonction du lectorat potentiel de son manuscrit. La distribution-diffusion ne peut pas non plus être la même. Michalon est donc restée chez Interforum pour bénéficier de sa structure (équipe de commerciaux...). L'Harmattan s'imprègne ainsi de solutions alternatives. Xavier Pryen conclut en considérant Michalon comme « *un cousin de l'Harmattan, alors que les autres sont des frères, pour schématiser un peu* »²⁰¹.

Outre ces activités, toutes liées de très près à son métier d'éditeur, le Groupe s'est diversifié, tout en maintenant une certaine logique. L'ensemble de ses investissements reste ancré dans le domaine de la culture, mais dans « *secteurs parallèles* »²⁰². En 2004, L'Harmattan rachète Le Lucernaire²⁰³, un centre d'art et d'essai parisien qui rassemble trois salles de théâtre, trois salles de cinéma, un restaurant et un bar. Dans un premier temps, il s'agit d'investir « *près de deux millions d'euros dans la réhabilitation du bâtiment* »²⁰⁴, alors qu'à l'époque le centre ne générait que 800 000€ de chiffre d'affaires et était largement subventionné. Le lieu a adopté une méthodologie calquée sur celle des éditions L'Harmattan. Les troupes proposant leur

¹⁹⁷ Documentaire Harmattan Vidéo, 2007 ; X Pryen, 05/02/14 ; A Fra, 28/02/14, Livre Hebdo, 11/10/13

¹⁹⁸ X Pryen, 05/02/14

¹⁹⁹ X Pryen, 05/02/14

²⁰⁰ X Pryen, 05/02/14, Actualité, 31/10/12 ; Livre Hebdo, 30/10/12

²⁰¹ X Pryen, 05/02/14

²⁰² X Pryen, 05/02/14

²⁰³ Livre Hebdo, 24/09/07, Actualité, 21/05/11

²⁰⁴ X Pryen, 05/02/14

spectacle ont particulièrement été sollicitées : leur promotion repose en grande partie sur leurs épaules et leur rémunération résulte d'un « *partage de recette sans minimum garanti* »²⁰⁵. Conformément à la culture de L'Harmattan, Le Lucernaire ne touche plus aucune subvention, afin de garantir son indépendance. En 2006/2007, le Groupe se diversifie non pas dans le spectacle vivant, mais dans la vidéo. Il crée L'Harmattan Vidéo, qui produit une poignée de vidéos par an et distribue/diffuse une centaine de vidéos en provenance d'autres maisons de production, particulièrement sur ses thèmes de prédilection (Afrique, Amérique Latine...) ²⁰⁶. En 2007, L'Harmattan poursuit son effort dans le domaine de la vidéo et crée L'Harmattan TV²⁰⁷, une Web TV sur laquelle les téléspectateurs peuvent regarder les vidéos en VOD ou commander les DVD. Une boutique spécialisée dans les DVD a également été ouverte²⁰⁸. Par la suite, les vidéos seront aussi disponibles sur l'Harmathèque, une plateforme destinée aux bibliothèques (nous y reviendrons). Ces activités annexes sont également sources de synergie : certaines vidéos produites sont des interviews des auteurs maison tandis que d'autres sont des captations des pièces jouées au Lucernaire²⁰⁹, des livres édités par le Groupe sont susceptibles d'être adaptés par L'Harmattan Vidéo...

L'ensemble de ces activités a conduit la société à déclarer au 30 juin 2013 un chiffre d'affaires de 8 733 100€ pour un résultat net de 963 400€. Elle compterait 48 salariés. Au sein de son activité d'édition, qui demeure son activité principale, elle a lancé un certain nombre de projets relatifs au numérique, et ce depuis le début des années 2000. Nous allons voir ce pan de la vie de L'Harmattan en détail.

2. Mouvement 1 : Numérisation des livres

Dès la première tentative de diffusion de la lecture numérique, au début des années 2000, L'Harmattan s'est intéressé à la question : « *l'Harmattan a été l'un des pionniers dans le domaine puisqu'en 2004, il y avait déjà des ebooks, déjà en 2000 même* »²¹⁰. Alors que la bulle Internet bat son plein, la maison se lance dans une exploration stratégique, concernant notamment la numérisation de ses titres. Elle travaille avec dix-sept start-up « *qui se lançaient avec les premières liseuses...* »²¹¹, en prenant soin de ne conclure aucun accord d'exclusivité.

²⁰⁵X Pryn, 05/02/14

²⁰⁶ Documentaire Harmattan Vidéo, 2007 ; X Pryn, 05/02/14 ; Site du Groupe L'Harmattan, capturé le 21/01/14

²⁰⁷ Livre Hebdo, 24/09/07 ; X Pryn, 05/02/14 ; Site de L'Harmattan TV, capturé le 21/01/14

²⁰⁸ Site de L'Harmattan TV, capturé le 21/01/14

²⁰⁹ Livre Hebdo, 24/09/07 ; X Pryn, 05/02/14

²¹⁰ A Fra, 28/02/14

²¹¹X Pryn, 05/02/14

L'Harmattan convertit aussi certains fichiers en interne. Quelques titres sont ainsi rapidement numérisés, notamment au format PDF (cf. Figure 82). S'ensuit une période où le catalogue est massivement converti au format PDF (cf. Figure 83). Outre l'environnement technologique favorable aux nouveautés numériques, les dirigeants sont motivés par les besoins et les attentes de leur lectorat. En effet, la maison s'adresse en partie à des clients distants (africains) et à des chercheurs qui apprécient de travailler avec des PDF sur leurs ordinateurs. La numérisation des livres prend donc tout son sens : elle contribue à amplifier la stratégie de la société, qui consiste à exploiter au mieux un très large catalogue. Pour Alessandra Fra, responsable des contenus numériques, l'enjeu est d'être « *présent, rendre nos livres numériques et diffuser le plus possible* »²¹². La quasi-totalité du catalogue est ainsi progressivement convertie en PDF en interne, ce qui représente environ 35 000 ebooks en 2014. Seuls 5000 titres ne sont pas numérisés, principalement en raison d'auteurs hostiles au numérique. Notons que L'Harmattan n'a jamais sollicité d'aide du CNL pour la conversion de son catalogue ; la société conserve ainsi sa chère indépendance. En 2011 (cf. Figure 84), l'environnement technologique évolue : les smartphones et les tablettes se démocratisent. Sur ces supports mobiles, l'ePub (et les formats propriétaires qui s'en rapprochent) est très apprécié car il permet une adaptation du texte à la taille de l'écran. Cette caractéristique fait de ce format le nouveau standard. Certaines grosses plateformes comme Apple et Amazon vendent des devices en plus des contenus, le tout dans un écosystème fermé. Souhaitant optimiser l'expérience client, elles n'acceptent plus de PDF. Pour maintenir mais aussi amplifier sa stratégie numérique, l'entreprise doit donc convertir ses PDF au format ePub. Cette conversion est plus délicate que celle visant à transformer le papier en PDF. En effet, elle demande des compétences techniques (en codage) qui sortent les éditeurs de leur zone de confort. Elle est également plus chronophage. Cette opération est donc sous-traitée, principalement à Madagascar. La conversion en ePub est aussi plus onéreuse. La totalité du catalogue ne peut donc pas être massivement transformée en ePub, il faut faire des choix : la maison « *sélectionne une soixantaine de titres par mois à convertir en ePub [et choisit en priorité des titres de sciences humaines car] les chercheurs ont [davantage] pris l'habitude* »²¹³ de lire sur des supports dématérialisés.

²¹² A Fra, 28/02/14

²¹³ A Fra, 28/02/14

Figure 82 / Mouvement 1 : Numérisation des livres / Étape 1 : Démarrage de la conversion en PDF (dès 2000)

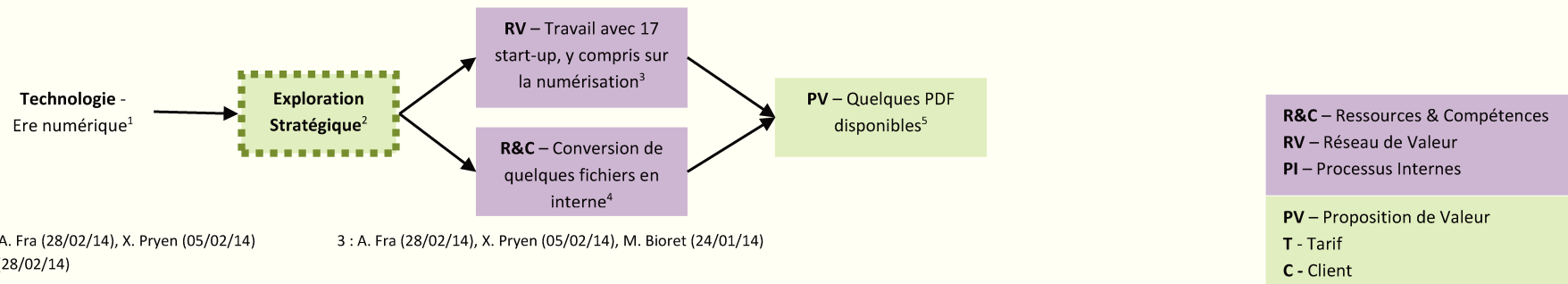


Figure 83 / Mouvement 1 : Numérisation des livres / Étape 2 : Conversion massive en PDF (début des années 2000)

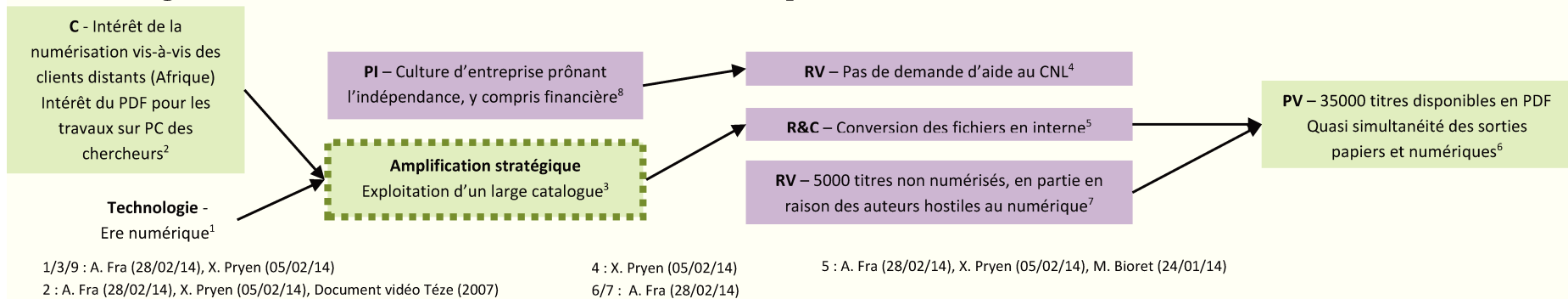
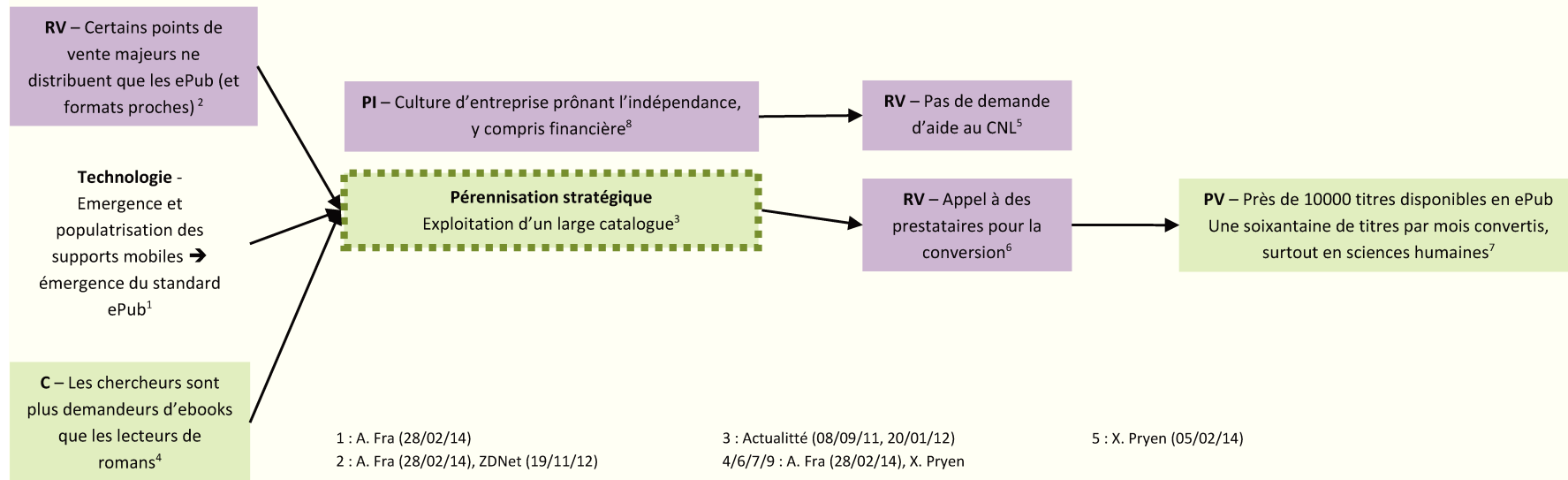


Figure 84 / Mouvement 1 : Numérisation des livres / Étape 3 : Conversion en ePub (dès 2011)



3. Mouvement 2 : Distribution-Diffusion

Ce mouvement de numérisation s'est presque instantanément accompagné d'un mouvement de distribution-diffusion des fichiers numériques. Au début des années 2000, il s'agissait avant tout de diffuser au maximum les titres, de les promouvoir (cf. Figure 85). Pour bénéficier de l'essor des recherches Internet, la société a compris très tôt qu'il fallait être visible sur la toile. Cela répondait à sa stratégie visant à exploiter au mieux un large catalogue. Si l'on ajoute à cela une autre priorité stratégique, celle de rogner tous les coûts, notamment en évitant les intermédiaires, nous comprenons pourquoi la maison d'édition a été l'une des premières à signer un partenariat avec Google Livres. En rendant « *disponible 10% du livre en extrait sur leur outil d'aperçu* »²¹⁴, et en réorientant le trafic de Google Livres « *sur leur site pour une vente directe* »²¹⁵ (via un encadré sur le côté de l'extrait), les clients trouvent plus facilement les informations recherchées et la manière d'acquérir le titre. Toujours dans le but d'amplifier la distribution et la diffusion, L'Harmattan ne se contente pas des ventes directes par correspondance de ses livres papier. La société veut également être présente chez les libraires numériques. Elle travaille donc avec Numilog.com, l'un des premiers libraires numériques français, qui avait déjà converti quelques titres au format PDF pour le compte de L'Harmattan. Au début des années 2000, les PDF sont vendus sans DRM (cf. Figure 86). Mais dès 2001, poussée par les pratiques de piratage, Numilog signe un partenariat avec Adobe Content Server pour pouvoir apposer sa solution DRM sur tous les ebooks proposés par ses fournisseurs-éditeurs, au premier rang desquels figure L'Harmattan (cf. Figure 87). La maison y voit un double intérêt : d'une part elle préserve sa stratégie (le piratage risque de dévaluer les titres publiés), et d'autre part elle répond à l'anxiété de certains auteurs, inquiets pour leurs droits. Par la suite, la société Numilog ne sera plus seulement libraire pour les particuliers, elle le sera aussi pour les bibliothèques, et elle sera également distributeur-diffuseur : elle proposera donc les titres de L'Harmattan à d'autres points de vente. L'entente entre L'Harmattan et Numilog, son unique e-distributeur/e-diffuseur, prend fin en 2008, lorsque Numilog est rachetée par le Groupe Hachette, leader français de l'édition (cf. Figure 88). Le Groupe L'Harmattan prônant son indépendance depuis sa création, il se devait de se préserver du risque de tomber sous la coupe d'un tel concurrent. Il a donc rompu son partenariat avec Numilog et a cherché de nouveaux partenaires pour amplifier sa stratégie de distribution et de diffusion, qu'il souhaite

²¹⁴ A Fra, 28/02/14

²¹⁵ Livre Hebdo, 09/02/07

la plus large possible. En outre, entre 2000 et 2008, davantage d'acteurs commercialisant des ebooks ont émergé, il devient donc indispensable de « *rendre disponible [le catalogue] sur toutes les grandes plateformes qui existaient* »²¹⁶. Conformément à sa stratégie d'abaissement des coûts, L'Harmattan cherche encore à éviter les intermédiaires. Il transpose la stratégie déployée dans le papier à sa stratégie numérique et devient son propre e-distributeur/e-diffuseur. Pour créer sa plateforme de distribution, il associe à une équipe technique interne des prestataires informatiques, achète une licence Adobe ainsi que des serveurs. Il recrute Alessandra Fra. En tant que chargée du développement numérique, elle négocie les conditions de diffusion (du catalogue numérique de L'Harmattan et des autres maisons distribuées/diffusées) auprès des acteurs assurant une bonne visibilité aux titres et/ou ayant une influence sur la chaîne du livre papier. Notons qu'en 2012, après que Numilog ait récupéré son indépendance, L'Harmattan a accepté de signer un contrat de diffusion avec son ancien partenaire privilégié. Il est ainsi également diffusé sur les points de vente du réseau Numilog. Au final, le vaste catalogue de la maison (environ 35 000 PDF et 10 000 ePub en 2014) est en vente sur la grande majorité des eBookstores français.

²¹⁶ A Fra, 28/02/14

Figure 85 / Mouvement 2 : Distribution-Diffusion / Étape 1 : Extraits Google (début des années 2000)

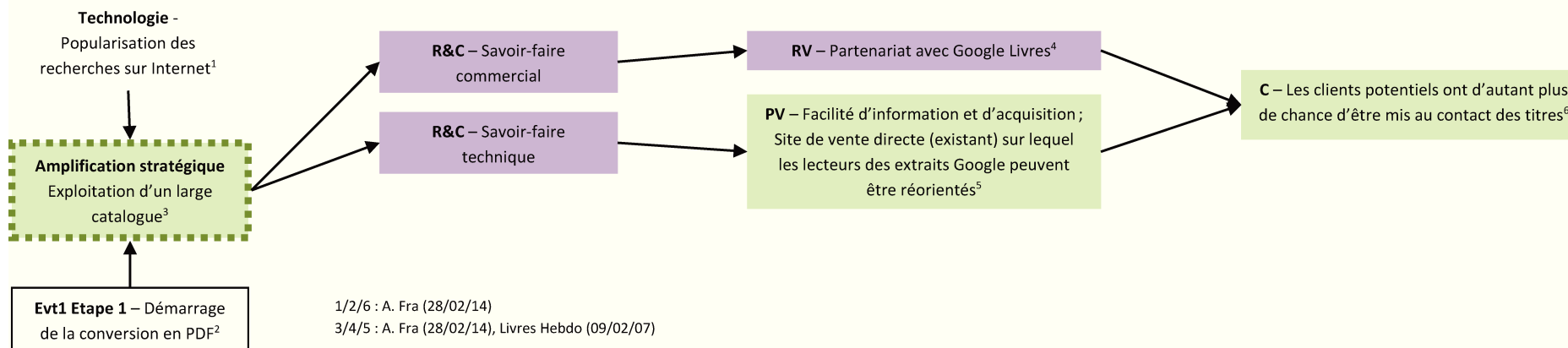


Figure 86 / Mouvement 2 : Distribution-Diffusion / Étape 2 : Distribution-Diffusion sans DRM auprès de Numilog (début des années 2000)

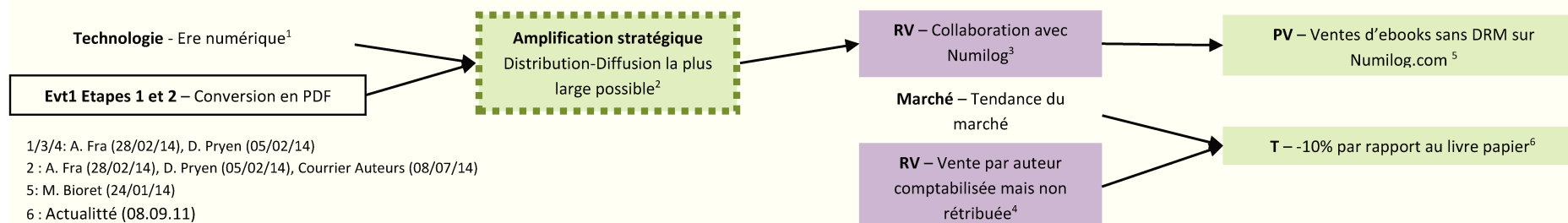


Figure 87 / Mouvement 2 : Distribution-Diffusion / Étape 3 : Distribution-Diffusion avec DRM auprès de Numilog (dès 2001)

Technologie– Risque de piratage⁸

1/3/4 : A. Fra (28/02/14)
5 : M. Bioret (24/01/14)
6 : A. Fra (28/02/14), M. Bioret (24/01/14)

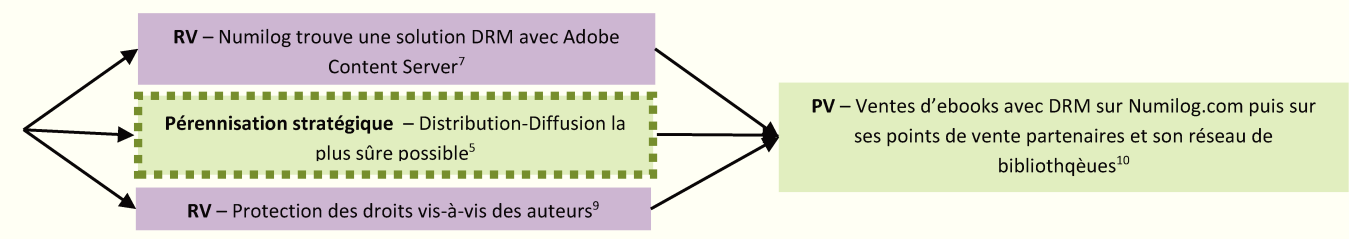
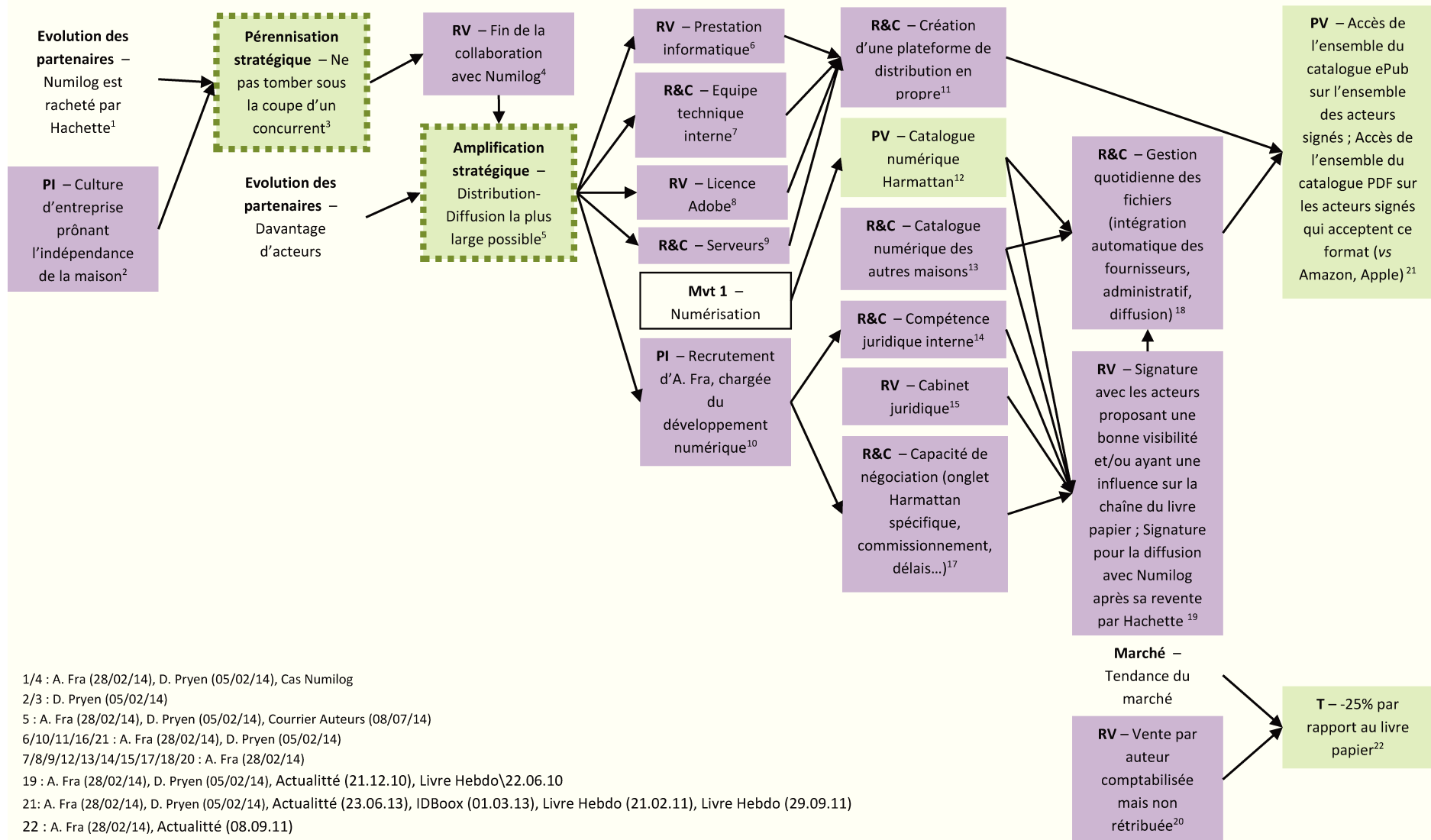


Figure 88 / Mouvement 2 : Distribution-Diffusion / Étape 4 : Distribution-Diffusion auprès d'autres acteurs (dès 2008)



1/4 : A. Fra (28/02/14), D. Pryen (05/02/14), Cas Numilog

2/3 : D. Pryen (05/02/14)

5 : A. Fra (28/02/14), D. Pryen (05/02/14), Courrier Auteurs (08/07/14)

6/10/11/16/21 : A. Fra (28/02/14), D. Pryen (05/02/14)

7/8/9/12/13/14/15/17/18/20 : A. Fra (28/02/14)

19 : A. Fra (28/02/14), D. Pryen (05/02/14), Actualitté (21.12.10), Livre Hebdo\22.06.10

21: A. Fra (28/02/14), D. Pryen (05/02/14), Actualitté (23.06.13), IDBoox (01.03.13), Livre Hebdo (21.02.11), Livre Hebdo (29.09.11)

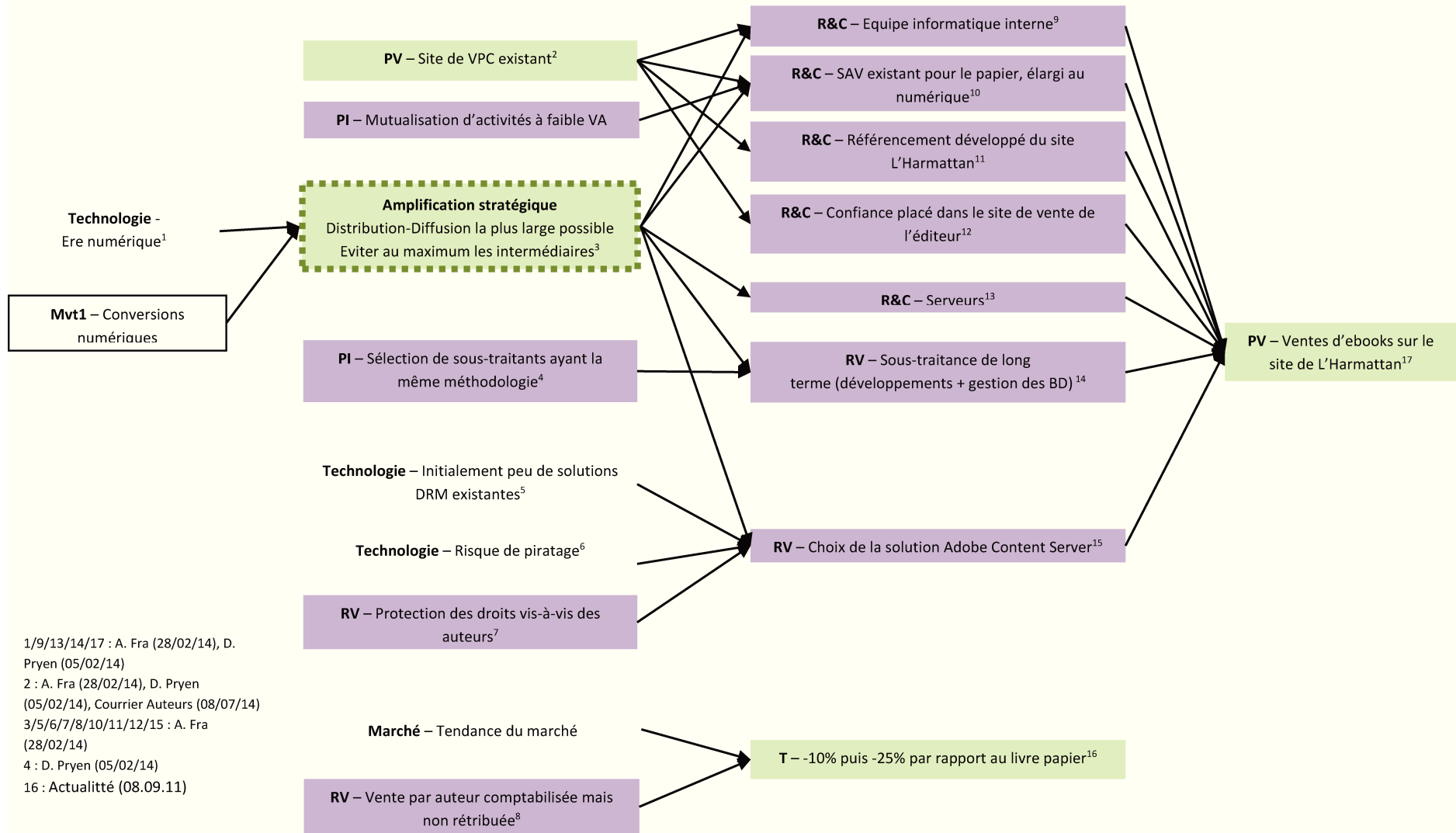
22 : A. Fra (28/02/14), Actualitté (08.09.11)

4. Mouvement 3 : Vente en direct auprès des particuliers

Parallèlement à sa volonté de rendre son catalogue disponible sur la plupart des grandes plateformes, L'Harmattan transpose également les principes de la vente directe, expérimentée sur le papier, au numérique (cf. Figure 89). Il amplifie là encore ses deux principaux leitmotivs stratégiques : exploitation maximale d'un large catalogue et réduction des coûts grâce à l'internalisation de certaines activités. C'est donc dès le début des années 2000 que la société choisit Adobe comme partenaire technique pour sa solution DRM, les propositions techniques de ce genre étant rares à cette époque. La possibilité d'acheter les ebooks est implémentée au site de VPC existant. Les développements nécessaires, ainsi que la gestion quotidienne des bases de données, sont opérés pour une petite part par l'équipe informatique interne, mais surtout par des prestataires qui ont été sélectionnés car ils adoptaient une méthodologie similaire à celle de L'Harmattan. Les prérogatives du service après-vente, initialement dévolu à la vente papier, s'étendent désormais aussi aux ventes numériques. Selon Alessandra Fra, les ventes directes représentent presque la moitié des ventes d'ebooks, d'une part grâce au référencement (« *quand on tape un titre, on tombe sur l'Harmattan* »²¹⁷) et d'autre part grâce à la confiance placée dans le site d'un éditeur.

²¹⁷ A Fra, 28/02/14

Figure 89 / Mouvement 3 : Vente en direct auprès des particuliers (début des années 2000)



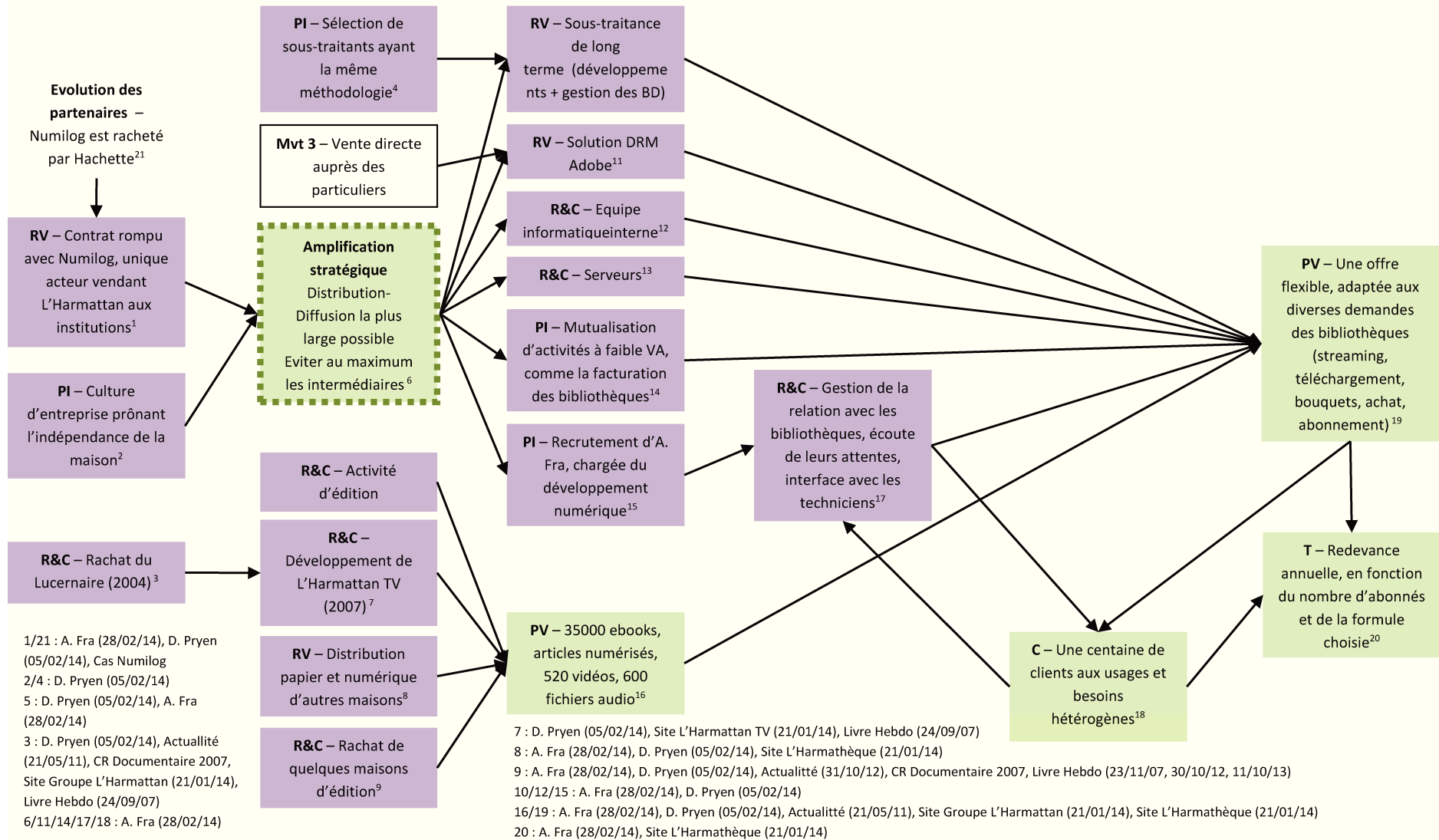
1/9/13/14/17 : A. Fra (28/02/14), D. Pryn (05/02/14)
 2 : A. Fra (28/02/14), D. Pryn (05/02/14), Courrier Auteurs (08/07/14)
 3/5/6/7/8/10/11/12/15 : A. Fra (28/02/14)
 4 : D. Pryn (05/02/14)
 16 : Actualité (08.09.11)

5. Mouvement 4 : Vente directe aux bibliothèques via L'Harmathèque

Mais cette vente directe n'est alors possible que pour les particuliers. En effet, les ventes numériques aux bibliothèques doivent s'accompagner d'une plateforme de prêt numérique. Jusqu'en 2008, Numilog était l'un des rares acteurs à fournir ce type de prestation. Lorsque le contrat avec Numilog a été rompu, il a fallu préserver la clientèle bibliothèques à laquelle la maison accédait via son distributeur. La société en a profité pour amplifier sa stratégie de réduction des coûts en supprimant un intermédiaire : elle a souhaité proposer elle-même une solution de prêts aux bibliothèques (*cf.* Figure 90). Pour ce nouveau développement, elle a procédé de la même manière que pour la mise en place de la vente directe d'ebooks. Alessandra Fra s'occupe de la partie contractuelle, mais aussi et surtout de la partie relationnelle. Elle sert d'interface entre les clients bibliothécaires, sources de besoins et d'attentes hétérogènes, et les techniciens. Tous ces efforts ont abouti à la création en 2009 de l'Harmathèque, une offre flexible proposant aux bibliothèques diverses modalités. Selon les spécificités de chaque institution, une solution « à la carte » peut-être proposée, le but étant de rendre accessible aux usagers des bibliothèques l'ensemble du catalogue numérique distribué et diffusé par l'Harmattan, qu'il s'agisse des ebooks ou des vidéos en provenance de L'Harmattan TV. Quant à la tarification, elle « *dépend du nombre d'abonnés* »²¹⁸.

²¹⁸Site de L'Harmathèque, capturé le 21/01/14

Figure 90 / Mouvement 4 : Vente directe aux bibliothèques via L'Harmathèque (2009)



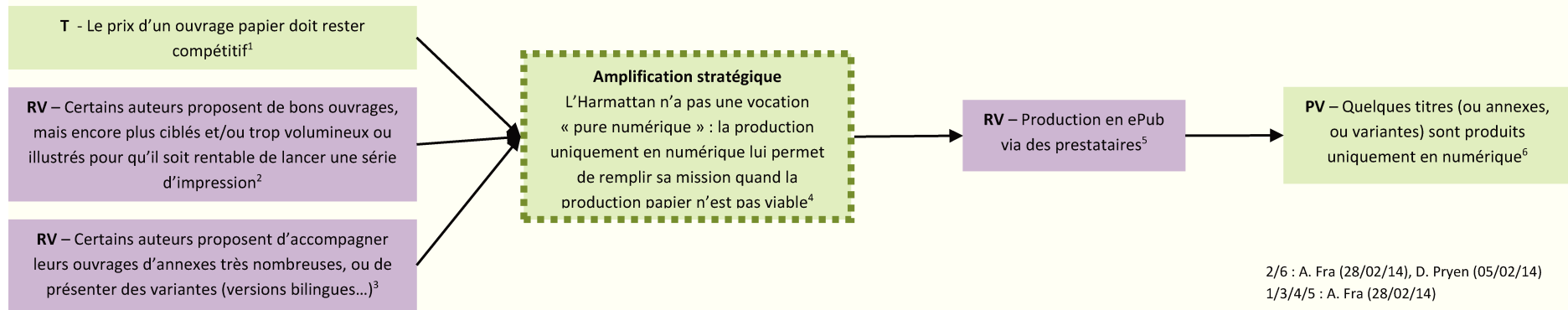
6. Mouvement 5 : Édition uniquement numérique

Récemment, le pan numérique de l'activité de L'Harmattan lui permet avec encore plus de force de revenir à sa mission fondamentale : « *si l'ouvrage reçu est bon et mérite d'exister, il ne faut pas qu'un critère économique en empêche sa sortie* »²¹⁹. La direction se heurte pourtant à deux réalités qui jusqu'à peu semblaient inconciliables : d'une part, elle souhaite maintenir des prix compétitifs ; d'autre part, elle reçoit des manuscrits qui sont extrêmement ciblés et/ou qui sont très volumineux (éventuellement à cause d'annexes nombreuses) et/ou très illustrés, ce qui rend leur édition papier non rentable, malgré la méthodologie de réduction des coûts mise en œuvre par l'Harmattan. Depuis 2013, la maison a pourtant trouvé une solution : elle édite les titres en question uniquement en numérique (cf. Figure 91). Toutefois, cette solution ne concerne que peu de titres ou variantes : « *on est un éditeur papier à l'origine, donc le numérique vient en extension du papier quand on ne peut pas faire du papier. On n'a pas la casquette vraiment « pure numérique »* »²²⁰.

²¹⁹X Pryen, 05/02/14

²²⁰A Fra, 28/02/14

Figure 91 / Mouvement 5 : Édition uniquement numérique (2013)



Chapitre IX. Cas 3 : Bookeen

1. Mouvement 1 : Les prémices

L'histoire de Bookeen commence en fait avec celle de Cytale (cf. Figure 92), créée en 1998 par Erik Orsenna, Olivier Pujol, Jacques Lewiner et Jacques Attali²²¹. Ces hommes d'influence se sont mobilisés pour créer une première proposition de lecture numérique. Leur volonté entrepreneuriale, associée à la période d'euphorie de la bulle internet, ont conduit à une levée de fonds de 10 millions d'euros. Les dirigeants ont ainsi pu recruter trois ingénieurs, dont Laurent Picard et Mickaël Dahan, qui avaient pour mission de développer un hardware et un software permettant la lecture numérique. La fabrication du hardware a été confiée à la filiale française d'Hitachi. Une première offre, à destination des particuliers, a été proposée en 2001 : le Cybook Gen 1. Notons toutefois que les composants disponibles à l'époque ont rendu l'objet lourd et encombrant. En outre, la fabrication française a contribué à rendre le prix prohibitif, notamment en comparaison avec le Gemstar ebook, lancé à peu près à la même époque, et 234€ moins cher en mars 2002 (649€ contre 883€ pour la Gen 1). La machine a été déclinée sous deux autres modèles : le Cybook Pro pour les universitaires, les entreprises et toutes sortes d'établissements, et le Cybook Vision pour les personnes malvoyantes. Ce dernier modèle a été développé en partenariat avec l'INSERM et distribué par un réseau d'opticien. Parallèlement, il a fallu songer à apporter du contenu à cette solution de lecture afin qu'elle trouve une utilité. Les fondateurs de Bookeen avaient certes des facilités à entrer en contact avec les maisons d'édition, mais les convaincre de se lancer dans le numérique restait compliqué du fait de la quasi-absence d'intérêt du marché pour la question. Ils ont tout de même réussi à réunir un petit catalogue d'environ 1500 titres, dont l'accès était monétisé notamment sous la forme d'un abonnement mensuel de 20€. Malgré la performance technique et les efforts commerciaux, les ventes sont largement inférieures aux pronostics et contraignent la société à la faillite en juillet 2002. Le « *produit [est jugé] bien trop en avance sur son temps* »²²².

Persuadés que le développement du numérique engendrerait un intérêt, à plus ou moins long terme, pour la lecture dématérialisée, Laurent Picard et Mickaël Dahan continuent de croire au projet qu'ils ont vu naître (cf. Figure 93). Jean-Luc Satin (07/05/14) nous confiait que « *Laurent et Michael croyaient fermement qu'il y avait un marché qui allait se développer sur ce secteur* ».

²²¹Actualité, 23/06/11

²²²La Tribune 22/11/12

Forts de cette conviction et d'un capital de 7500€, les associés reprennent la marque et le stock de Gen 1 en 2003, et ils créent Bookeen. Conscients des offres concurrentes, qui s'étaient développées en même temps que celle de Cytale, leur ambition à long terme est plus complexe puisqu'ils souhaitent offrir une liseuse ouverte, compétitive et attractive sur le marché international.

Figure 92/ Mouvement 1 : Les prémices / Étape 1 : L'expérience Cytale (de 1998 à 2002)

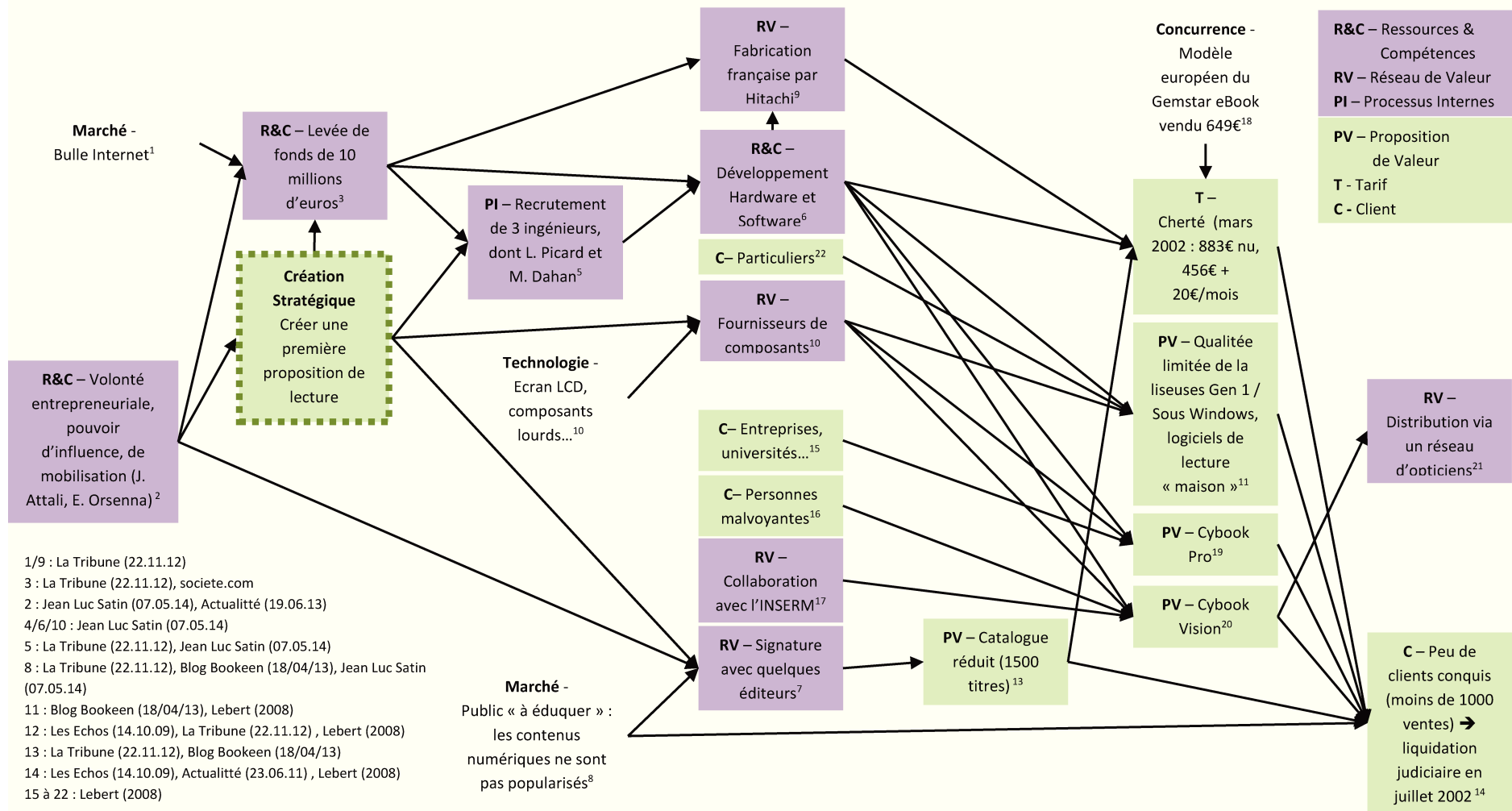
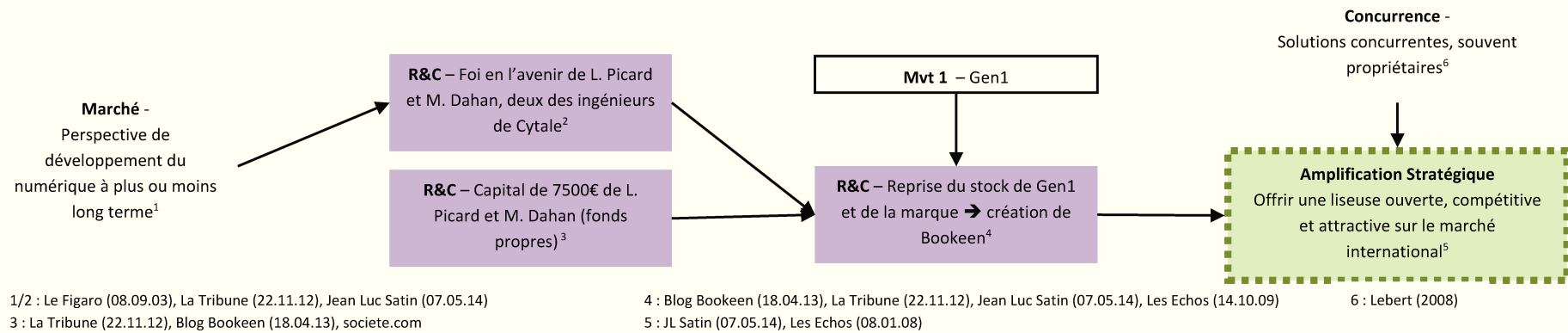


Figure 93 / Mouvement 1 : Les prémices / Étape 2 : Reprise (dès 2003)



2. Mouvement 2 : L'activité constructeur

Pour concrétiser cette orientation stratégique, les deux ingénieurs se doivent d'améliorer leur liseuse, et de la proposer à un tarif plus compétitif (cf. Figure 94). Grâce à des composants moins volumineux et à des modifications logicielles réfléchies en interne, le Cybook Gen 2 voit le jour en avril 2004. Il est plus compact, plus performant, et propose plusieurs logiciels de lecture. Il est donc capable de lire plusieurs formats, y compris le format Mobi, grâce à un accord avec Mobipocket. Un réel partenariat avec Mobipocket va se tisser, menant à l'ouverture d'Ubibooks, une librairie numérique proposant 20 000 titres au format Mobi. Là encore, il est question d'aider les acheteurs à trouver du contenu, à l'époque peu répandu, et donc de créer une véritable utilité à la machine. Les fondateurs de Bookeen doivent gérer leur affaire avec un souci constant d'économie, en raison de capitaux propres très faibles et d'une activité encore balbutiante. Ils font donc fabriquer leur machine en Chine, à proximité des fournisseurs de composants. « *Cela nous a donné des marges plus confortables qu'on a pu réinvestir* », déclare Laurent Picard en 2012²²³. Ils recherchent également des débouchés à moindres coûts. Le marché grand public nécessite généralement de grandes capacités d'investissement marketing. Ils laissent donc de côté cette alternative dans un premier temps pour se focaliser sur le marché des professionnels, davantage basé sur le relationnel.

C'est le Gen 3, lancé en octobre 2007, qui permettra réellement de coller à l'objectif stratégique (cf. Figure 95). Le marché semble décoller enfin, du moins aux États-Unis. De grands acteurs tels que Sony et Amazon lancent leur liseuse. Si elles constituent une offre concurrente, elles stimulent aussi la demande. Une innovation technologique a sans aucun doute contribué à réveiller le secteur : la technologie e-ink. Le Gen 3 et toutes les machines concurrentes de l'époque emploient l'encre électronique. Toutes passent par PVI pour s'approvisionner en écran à encre électronique. Ce quasi-monopole engendrera des ruptures de stock non négligeables de liseuses, et donc des déceptions et surtout des ventes perdues. « *Le premier stock du nouveau lecteur numérique de Bookeen a [ainsi] été épuisé en deux jours* »²²⁴. Grâce aux compétences techniques des deux ingénieurs et à un travail collaboratif avec les partenaires fabricants chinois, Bookeen aboutit à une liseuse à écran e-ink plus légère et présentant un software régulièrement amélioré et à une interface en 6 langues. En revanche, le seul format lu est désormais le PRC (ou format Mobi), qui ne peut cohabiter avec un autre logiciel de lecture. Le

²²³ La Tribune, 22/11/12

²²⁴ Livres Hebdo, 12/11/07

PRC était alors dominant sur le marché, notamment en raison du rachat de Mobipocket par Amazon en 2005. Les fondateurs continuent à se soucier de proposer du contenu. Pour démontrer l'utilité de l'appareil, ils passent un accord avec Babelpocket pour précharger du contenu gratuit sur les Gen 3. Ils proposent aussi des packages « liseuse + contenu payant » grâce à un accord avec M21 Édition. Le prix de la machine est concurrentiel : vendue à 350€, Bookeen descend son prix à 280€ lorsque Sony propose sa liseuse à 300€. Quelques mois plus tard, Amazon se réserve le format Mobi et on voit monter en puissance le format ouvert ePub. Bookeen passe alors un accord avec Adobe pour l'utilisation de ses DRM sur les formats ePub et PDF. D'une part, l'entreprise peut alors proposer une mise à jour aux utilisateurs de la Gen 3 : ils pourront désormais lire les formats ePub et PDF, éventuellement gérés par les DRM Adobe. D'autre part, elle lance la Gen 3 Gold Edition, qui propose la lecture des formats ePub et PDF sous DRM et dont les performances sont améliorées. Cette machine présente même quelques BD, conçues pour elle, grâce à un partenariat avec Foolstrip. Elle est vendue 380€ quand la Gen 3 classique est vendue 280€. Pour distribuer au mieux cette machine, un poste de chargé des ventes est créé. Le recrutement de Guillaume Lejeune et l'expérience des ingénieurs permettent de développer les ventes selon deux axes majeurs. Tout d'abord, via une croissance du réseau de revendeurs en France et à travers le monde (18 revendeurs dans 11 pays : « *on était vendu par différents vendeurs à travers le monde, qui venaient nous contacter ; [...] ; sur le monde, on n'était pas proactif* »²²⁵), et ensuite via de la vente directe en e-commerce. Les ventes sont cette fois supérieures aux prévisions, notamment grâce au marché américain. Un troisième axe de développement des ventes est mis en œuvre grâce à un partenariat avec Tite Live, qui crée une interface de service de presse numérique. Cela permet de vendre la liseuse à des diffuseurs, qui la destinent aux libraires. Quelques bibliothèques s'équipent également en Gen 3. Si ces ventes aux professionnels sont anecdotiques en termes de volume, elles permettent néanmoins de sensibiliser des acteurs prescripteurs dans le monde du livre. Un dernier axe, créateur de profit, est identifié grâce à la demande du réseau de distribution. Celui-ci demande à Bookeen de vendre la couverture en tant qu'accessoire. Le marché des accessoires n'appartient pas en tant que tel à la stratégie de Bookeen, mais il présente des marges supérieures à celles du hardware. Il est donc très rémunérateur de s'y intéresser. Bookeen a donc fait fabriquer des accessoires en Chine et les a vendus individuellement. Outre les couvertures des liseuses, l'entreprise a eu l'idée d'une sorte de cadre photo numérique, mais sur écran e-ink. Cet accessoire, baptisé « e-Paper Art », a été médiatisé grâce à un accord avec

²²⁵ G Lejeune, 10/02/15

un artiste et une galerie d'art. Toutefois, son prix élevé (199€) a probablement contribué à son extinction. Ce léger échec commercial n'entache en rien la réussite du Gen 3, générateur de volumes de vente importants, et de ses accessoires, générateurs de marges. Les profits dégagés permettent d'agrandir l'équipe, jusqu'alors limitée à quatre personnes (les deux fondateurs, Guillaume Lejeune, et une employée administrative).

Afin de rester compétitif et attractif, Bookeen lance en août 2009 un nouveau modèle : l'Opus (cf. Figure 97). Une holding (ISF Capital Développement 2015) investit 1,5 million d'euros dans Bookeen en mai 2009 pour aider l'entreprise à se développer. La société peut donc recruter avec plus de largesse. Des développeurs hardware et software sont progressivement embauchés, ainsi qu'un designer et une équipe commerciale chapeauté par Jean-Luc Satin, directeur ventes et marketing. Les développeurs (les fondateurs aidés des nouveaux arrivants) enrichissent les capacités techniques de la machine grâce au wifi par exemple, mais aussi à des innovations incrémentales « maison » (logiciel Boo Reader, G-Sensor). Le designer apporte quant à lui un design « in house », qui devait permettre à l'Opus de se distinguer de ses concurrents. Toutefois, le prestataire chinois assurant la fabrication dévoile le nouveau design de Bookeen à un concurrent ukrainien, réduisant les efforts de différenciation de l'entreprise à néant. Les équipes réagissent rapidement et un nouveau design original est créé : « *Bookeen se charge du design en interne [...] et se démarque ainsi des nombreuses sociétés qui s'inspirent du succès des Cybook Gen3* »²²⁶. C'est ce nouveau design qui sera industrialisé sur les chaînes de montage. Par la suite, Bookeen proposera également des variantes de l'Opus suivant 7 coloris. Le modèle est plus encore marqué par la volonté de Bookeen d'être ouvert, interopérable. Elle tourne d'ailleurs sous le système d'exploitation Linux, et surtout, elle propose par défaut la lecture des formats PDF et ePub. Cependant, l'entreprise propose une mise à jour qui permet aux utilisateurs de choisir de lire le format Mobi au lieu du format ePub (les deux formats étant incompatibles). Mais Amazon durcit ensuite sa politique concernant l'utilisation du PRC : la firme de Jeff Bezos n'autorise plus les autres sociétés à proposer la lecture de son format. La mise à jour précédemment développée devient donc légalement inutilisable. Avec l'Opus, et grâce au renfort commercial, le réseau de vente continue de se développer, et l'image de la marque s'affirme, notamment via des campagnes d'affichage dans le métro. Le prix est toujours une variable stratégique puisque Bookeen essaie d'être compétitif par rapport aux tendances du marché. Le prix de l'Opus baisse progressivement au fur et à mesure que des machines plus performantes sortent sur le marché, que ces machines soient concurrentes ou qu'il s'agisse des

²²⁶ Blog Bookeen (billet « historique » publié le 03/05/13)

futures générations de Cybook (l'Orizon en 2010 et l'Odyssey en 2011). Une offre couplée « Opus + package d'ebooks » sera également proposée grâce à un accord avec l'éditeur In Libro Veritas. Enfin, une nouvelle version de l'Opus, plus grande (6 pouces), sera mise en vente. Cette machine intégrera la librairie embarquée (cf. Figure 101).

En octobre 2010, soit seulement un peu plus d'un an après l'Opus, Bookeen lance l'Orizon, son nouveau modèle (cf. Figure 98). Cette évolution rapide est sans doute due en partie à l'avènement de la technologie In Cell, une amélioration de la technologie de l'encre électronique. Bookeen se fournit désormais auprès de AUO. L'entreprise profite de la mise en production de l'Orizon pour revoir entièrement ses process de fabrication afin d'éviter de retomber dans l'écueil de l'imitation rencontré pour la coque de l'Opus. Désormais, Bookeen a plusieurs fabricants chinois (chacun responsable d'une partie de la machine) et un assembleur chinois de confiance, avec lequel la relation est entretenue avec soin. Selon Guillaume Lejeune, « *Maintenant, [Bookeen] a vraiment une gestion différente des fournisseurs, [...] beaucoup plus optimisée, beaucoup plus rassurante* »²²⁷. On aboutit ainsi à une liseuse très fine présentant une boutique embarquée issue des réflexions concernant l'activité librairie et l'activité BtoB (cf. Figure 101, Figure 102, Figure 103). À sa sortie, en Europe, l'Opus a été mis en vente à 250€, tout comme son principal concurrent, le PRS-650 de Sony. Mais la commercialisation de ce modèle a rencontré un obstacle aux États-Unis, qui était alors le principal marché de Bookeen. Quelques jours avant son lancement en avant-première grâce à un partenariat avec Best Buy, Amazon et Barnes & Noble se sont lancés dans une guerre des prix acharnée. En outre, le taux de conversion de l'euro était en défaveur des exportations d'origine française. Les moyens d'une PME française telle que Bookeen sont évidemment bien plus limités que ceux de ses deux principaux concurrents américains. Elle ne pouvait donc pas prendre part à cette guerre des prix. Ne pouvant être compétitive sur ce marché, Bookeen a préféré ajuster sa stratégie internationale et exclure le territoire américain. Alors qu'en 2009 ses exports représentaient 79.4% de son chiffre d'affaires, ils ne représentent plus que 71.5% en 2010²²⁸. Toutefois, elle a continué à s'étendre sur ses autres marchés, notamment grâce à son activité BtoB (cf. Figure 102 et Figure 103) qui lui a permis d'accroître son réseau de distribution.

Bookeen conserve ce rythme d'évolution rapide puisque l'entreprise sort l'Odyssey en novembre 2011 (cf. Figure 99). L'entreprise revient à son fournisseur d'écran originel, PVI, qui

²²⁷ G Lejeune, 10/02/15

²²⁸ Société.com

propose désormais une nouvelle génération d'écran e-ink, l'écran Pearl. La qualité du contraste surpasserait les anciennes générations. Surtout, Bookeen a développé en interne la technologie High Speed Ink, qui permet davantage de fluidité : « *HSIS est une architecture développée par Bookeen et le résultat de deux ans de recherche & développement* »²²⁹. En parallèle, la PME renforce sa présence en Chine pour améliorer la qualité des produits finaux et s'assurer du respect des délais. Toujours dans l'optique de mettre en situation son produit, mais aussi cette fois pour attirer une clientèle plus ciblée, elle passe un accord avec Bragelonne pour précharger gratuitement une quinzaine de titres de science fiction, un genre particulièrement plébiscité en numérique. Un an après le lancement de l'Odyssey, en novembre 2012, l'Odyssey HD Frontlight fait son apparition. Si la technologie In Cell ou la technologie Pearl ne semblent être que des améliorations incrémentales d'une innovation de rupture sur le marché des liseuses (l'encre électronique), l'avènement de la technologie frontlight est bien plus déterminant selon Jean-Luc Satin. Fin 2012, tous les grands constructeurs de liseuses ont saisi cette tendance au frontlighting : Gobo avec son Glo, Nook avec son Simple Touch Glow Light, ou encore Amazon et son Paperwhite. Bookeen a accompagné cette innovation d'une nouvelle fonctionnalité : le « PDF Reflow ». Afin de conserver une logique de gamme, Bookeen a sorti en même temps l'Odyssey 2013 Edition, qui ne comporte pas l'option frontlight mais qui propose la fonctionnalité « PDF Reflow ». Bookeen propose des mises à jour de ses différents appareils régulièrement. En 2014, le nouveau modèle tardant à être commercialisé, l'entreprise propose une mise à jour importante, après que celle-ci ait été testée par un groupe d'utilisateurs lors d'une phase bêta.

Fin 2014, après plusieurs annonces sans suite, Bookeen sort trois nouveaux modèles : l'Ocean, la Muse et la Muse Frontlight (cf. Figure 100). La particularité de ces modèles est l'utilisation de la technologie « bord à bord », développée en interne et particulièrement utile pour l'Ocean, une liseuse 8 pouces très fine (7mm) dont l'objectif principal est d'agrandir au maximum la surface de lecture : « *On a analysé qu'il y avait un besoin de nos clients sur cette taille-là* »²³⁰. Avec cette nouvelle machine, l'entreprise cherche à répondre aux besoins des lecteurs de presse et de manga (et des BD en noir et blanc). Si l'Ocean est sortie avec tant de retard (elle était annoncée initialement pour novembre 2013), c'est parce que le format 8 pouces était jusqu'alors pour ainsi dire inexistant. Il est donc difficile de s'approvisionner, surtout lorsque le fournisseur

²²⁹ Actualitté, 20/10/11

²³⁰ JL Satin 07/05/14

d'écran e-ink a un quasi-monopole. Selon Jean-Luc Satin, « *[Bookeen] paie [sa] particularité et [son] ambition* ».

Figure 94 / Mouvement 2 : L'activité constructeur / Étape 1 : Le Gen 2 (avril 2004)

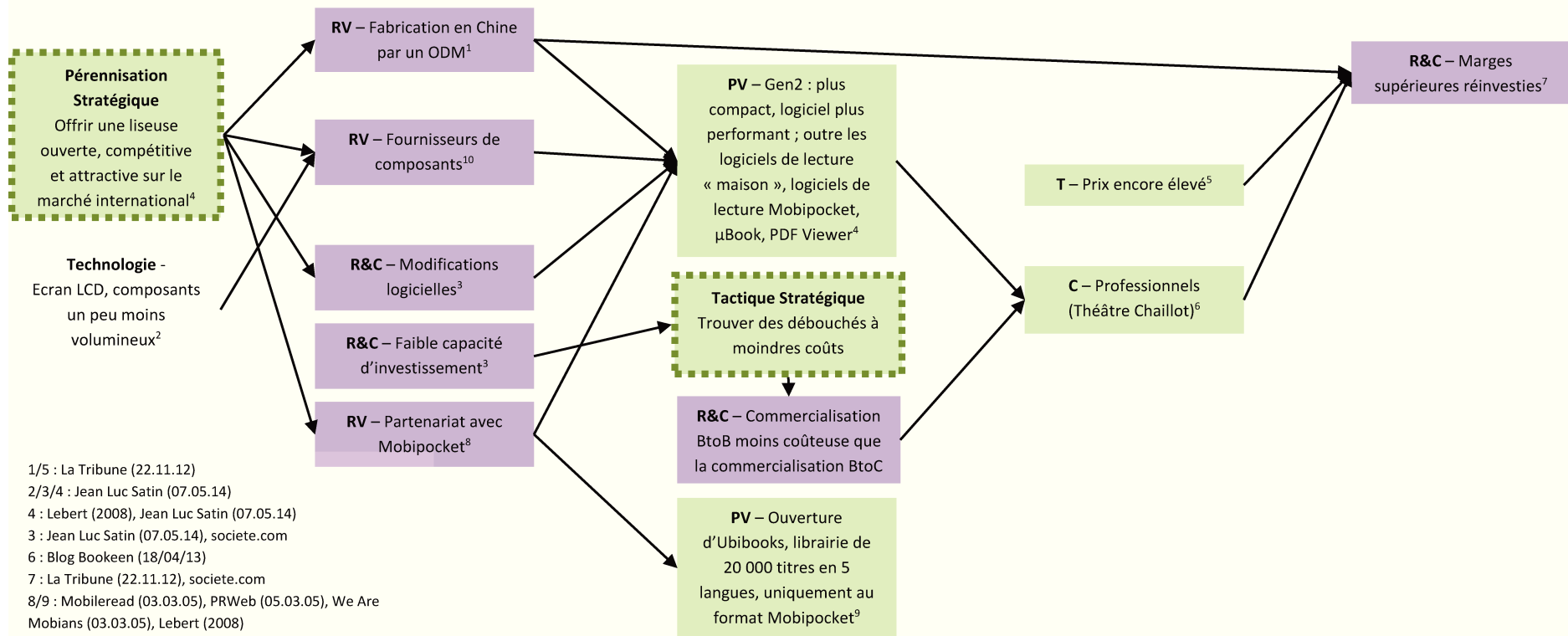


Figure 95 / Mouvement 2 : L'activité constructeur / Étape 2 : Le Gen3 (octobre 2007) / Partie 1

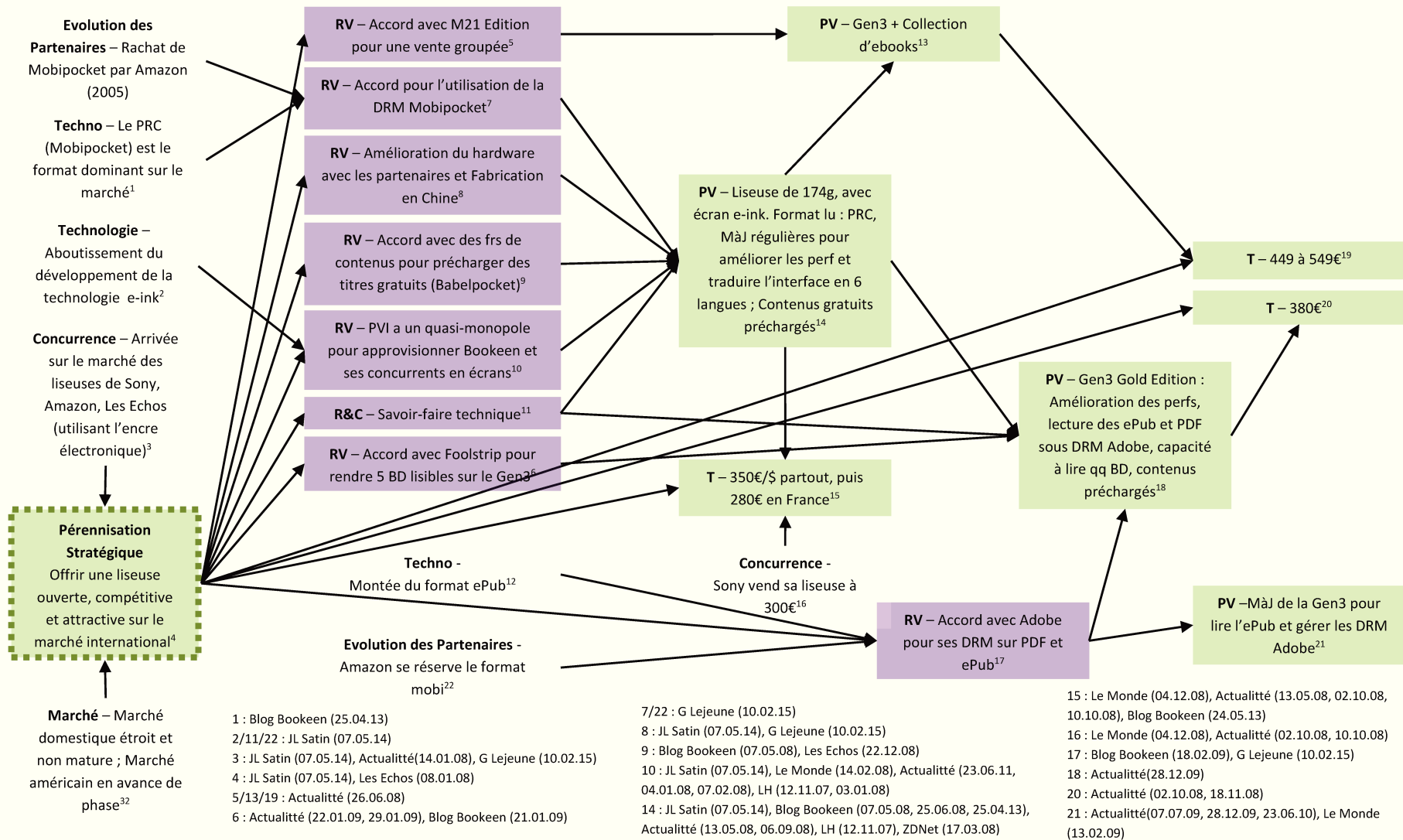


Figure 96 / Mouvement 2 : L'activité constructeur / Étape 2 : Le Gen3 (dès octobre 2007) / Partie 2

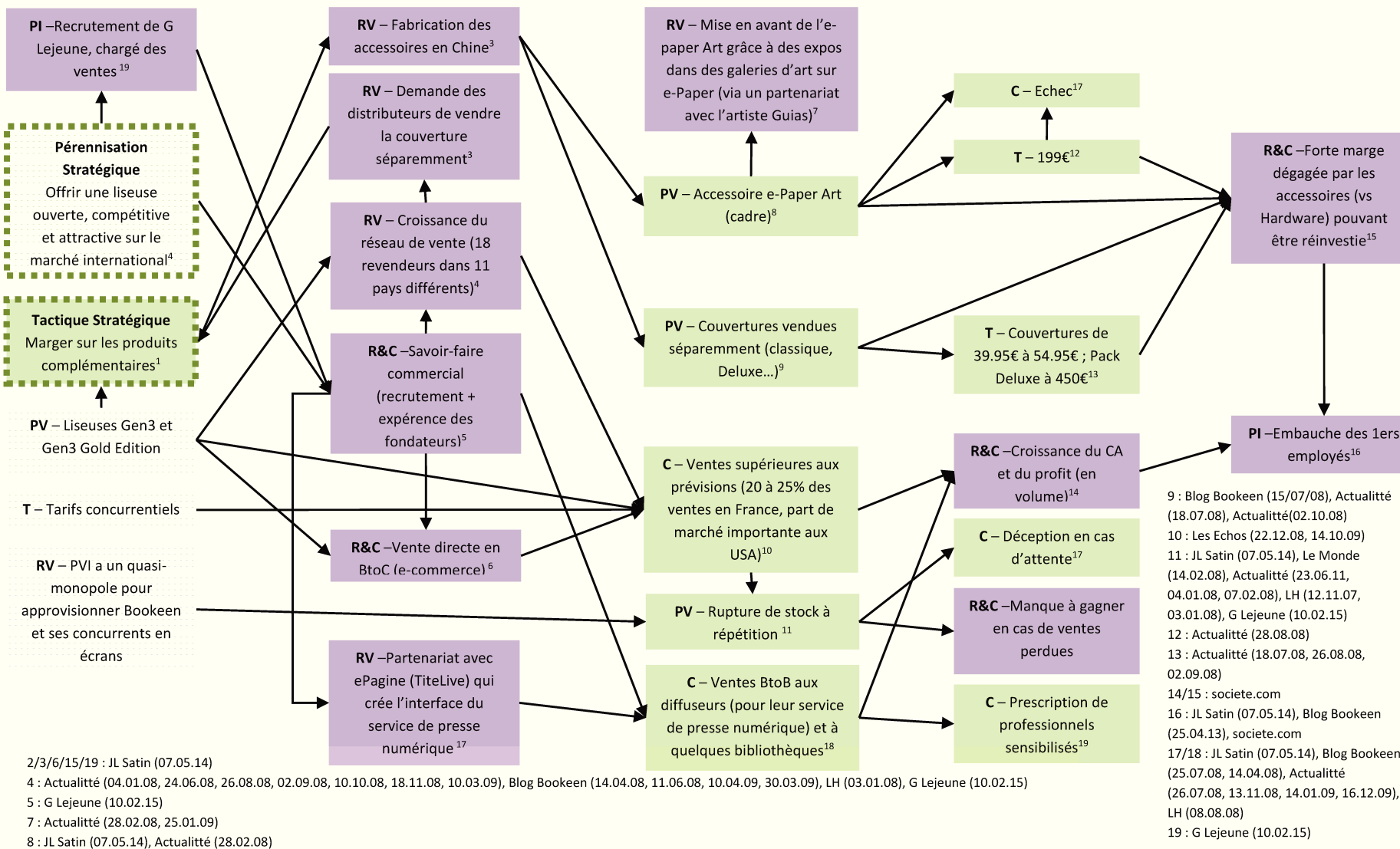


Figure 97 / Mouvement 2 : L'activité constructeur / Étape 3 : L'Opus (août 2009)

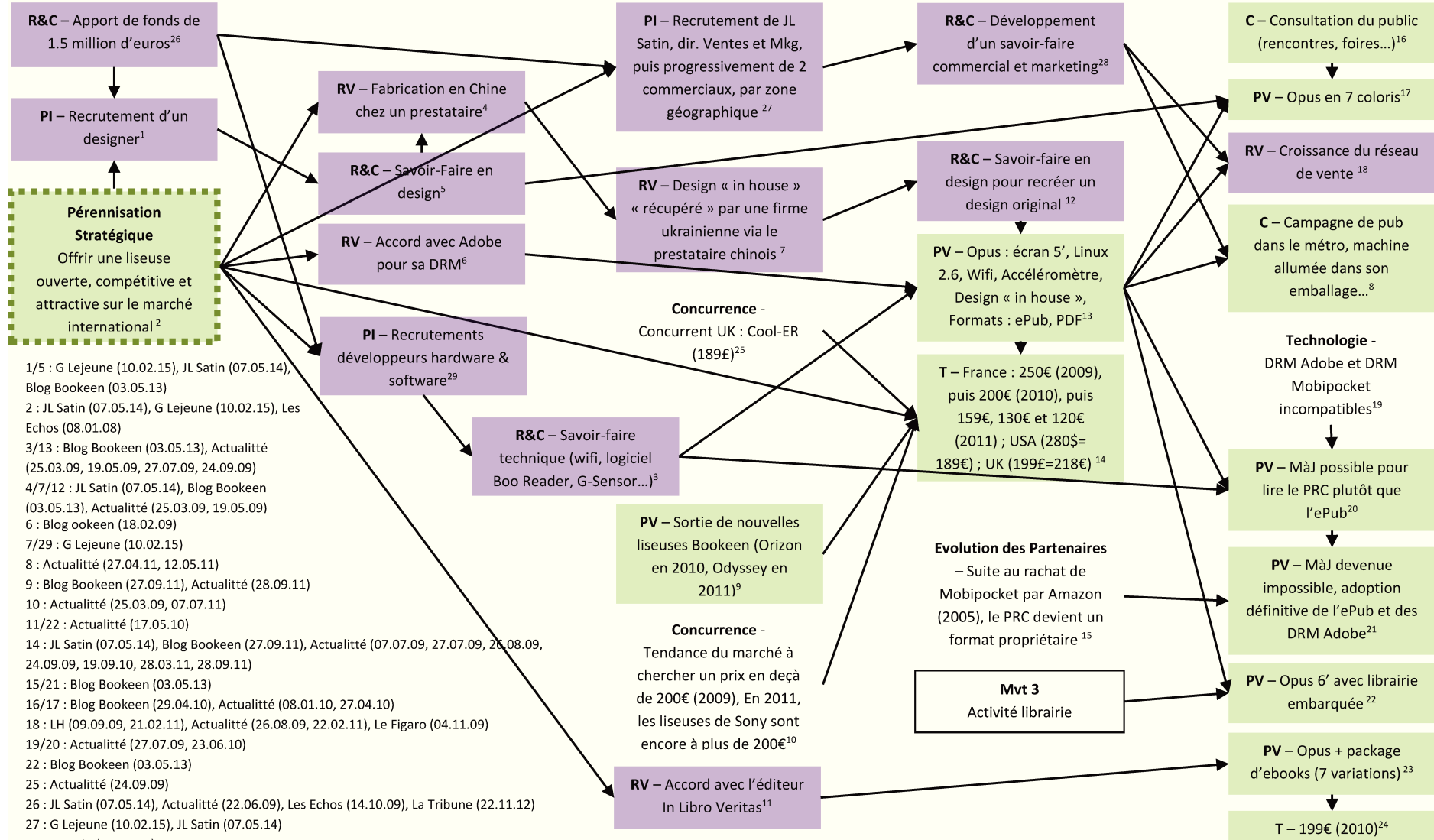
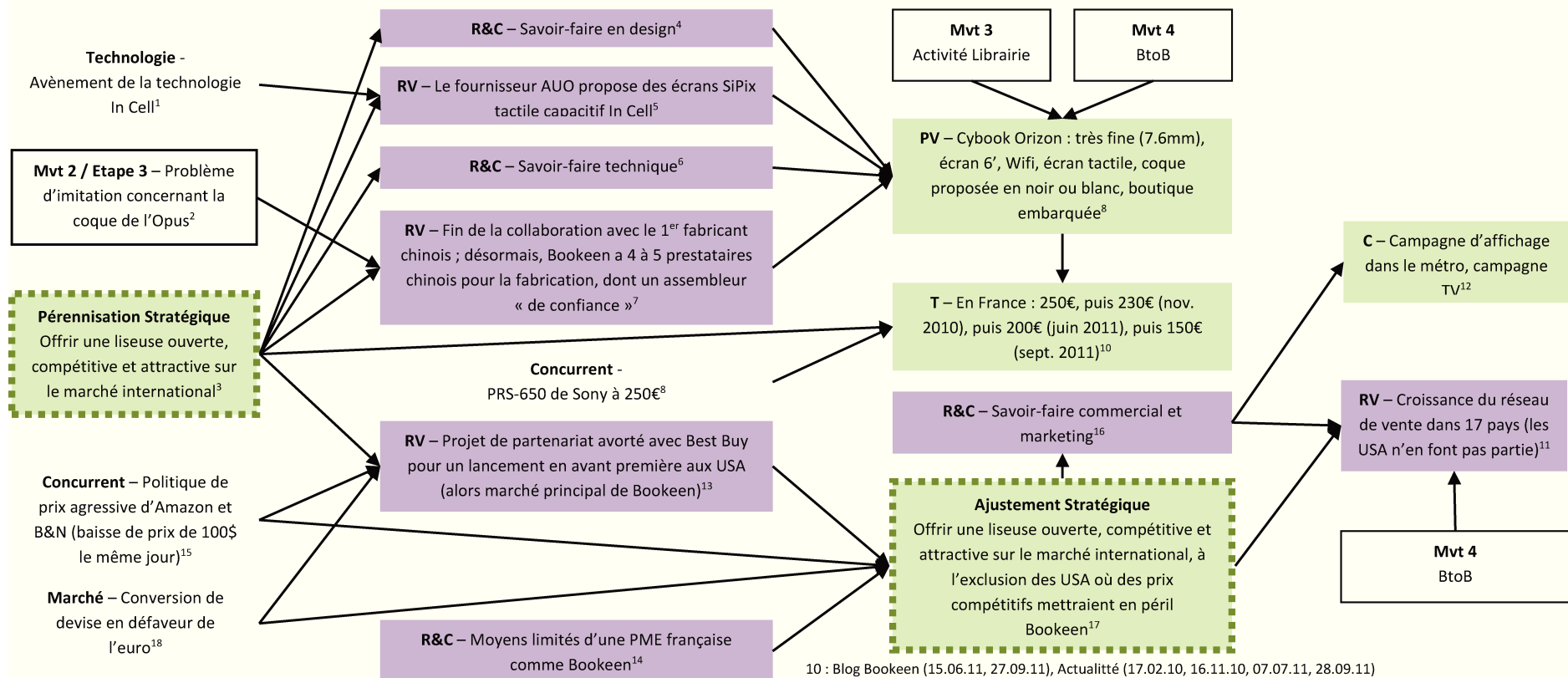


Figure 98 / Mouvement 2 : L'activité constructeur / Étape 4 : L'Orizon (octobre 2010)



1/5 : CP (18.01.10), eBouquin (18.01.10)

2 : JL Satin (07.05.14), Blog Bookeen (03.05.13), Actualité (25.03.09, 19.05.09)

3 : JL Satin (07.05.14), Les Echos (08.01.08)

7 : JL Satin (07.05.14), G Lejeune (10.02.15)

8 : Actualité (20.09.10)

9 : Blog Bookeen (15.06.11), Actualité (08.01.10, 30.08.10, 20.09.10, 16.11.10, 17.03.11), LH (26.03.10)

10 : Blog Bookeen (15.06.11, 27.09.11), Actualité (17.02.10, 16.11.10, 07.07.11, 28.09.11)

11 : Actualité (16.10.10, 16.11.10, 06.12.10)

12 : Blog Bookeen (16.12.10), Actualité (12.05.11)

13 : JL Satin (07.05.14), LH (26.03.10)

14 : JL Satin (07.05.14), societe.com, compte annuel d'Amazon

15/16/17 : JL Satin (07.05.14)

18 : G Lejeune (10.02.15)

Figure 99 / Mouvement 2 : L'activité constructeur / Étape 5 : L'Odyssée (novembre 2011)

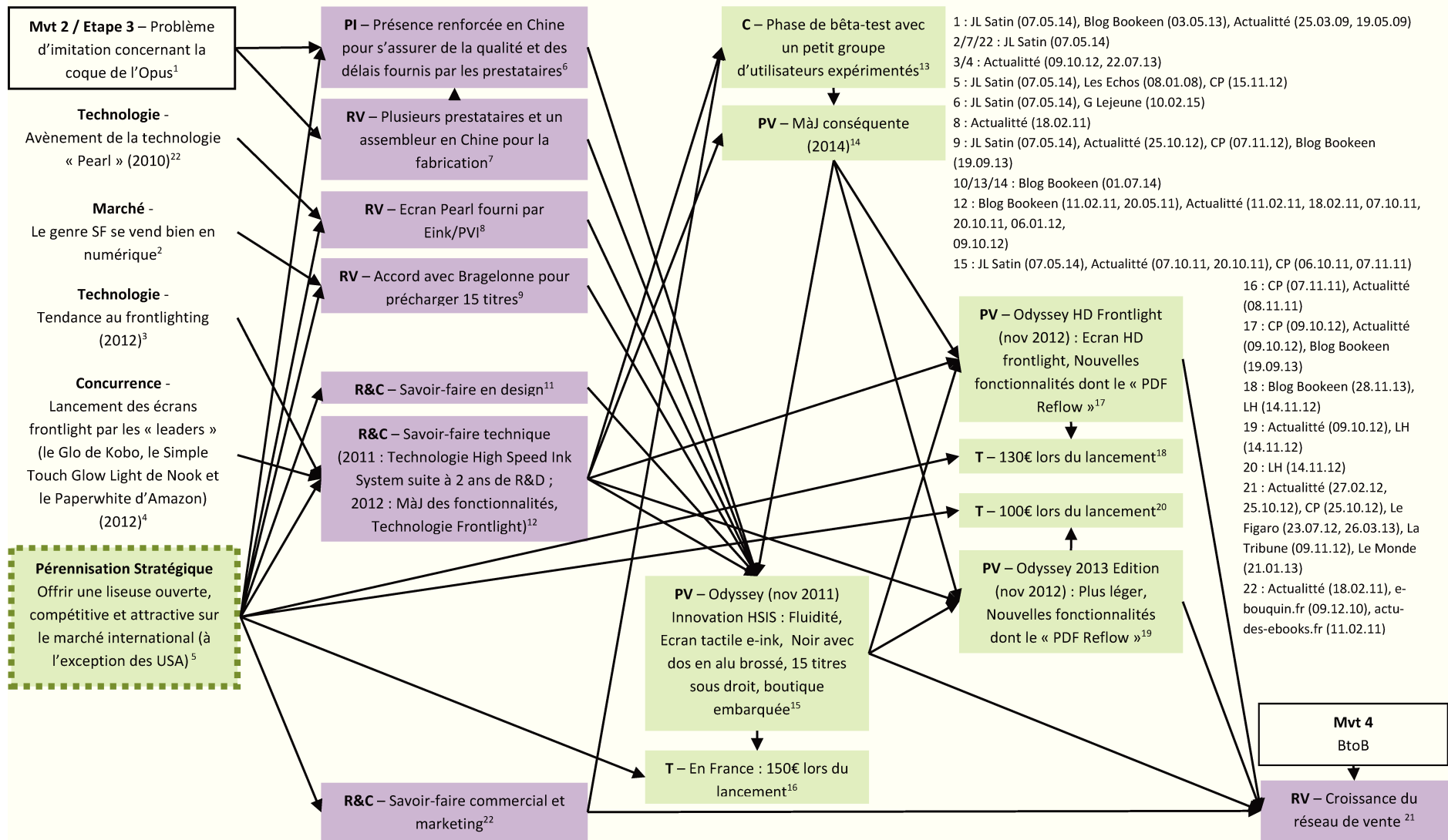
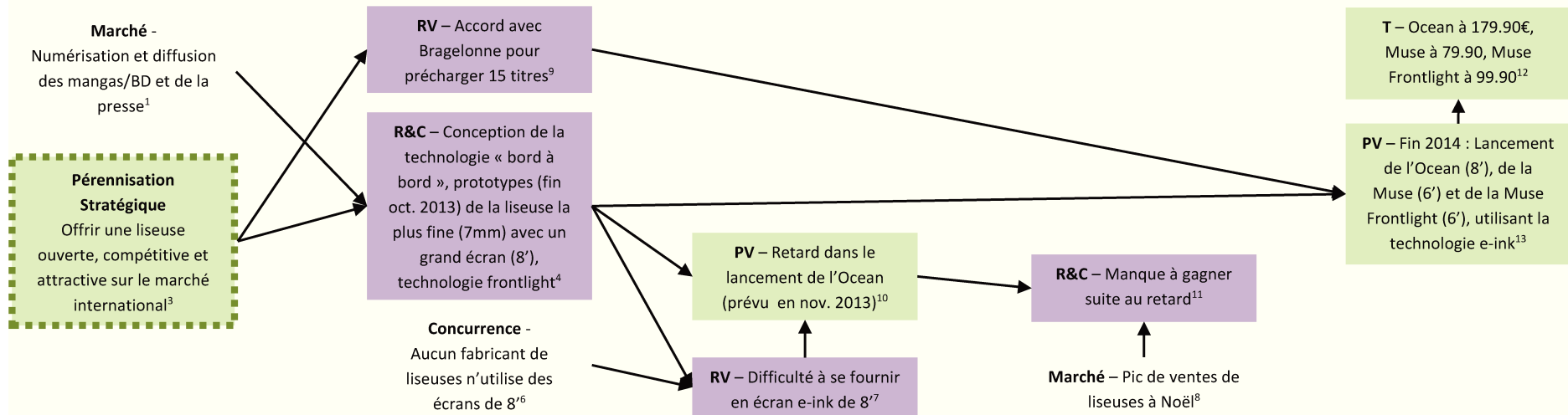


Figure 100 / Mouvement 2 : L'activité constructeur / Étape 6 : L'Océan et le Muse (fin 2014)



1 : JL Satin (07.05.14), Actualité (21.09.13, 30.10.13)

3 : JL Satin (07.05.14), Les Echos (08.01.08)

4 : JL Satin (07.05.14), Actualité (21.09.13, 30.10.13, 20.03.14), Blog Bookeen (19.03.14), CP (17.10.14), Site Bookeen (capturé le 19.01.15)

5 : Blog Bookeen (19.09.13), Actualité (21.09.13, 30.10.13), CP (28.11.13)

6/7 : JL Satin (07.05.14), Blog Bookeen (19.03.14), Actualité (20.03.14)

8 : Blog Bookeen (28.11.13), Actualité (29.11.13)

9 : Actualité (21.09.13, 20.03.14)

10 : Blog Bookeen (19.09.13, 28.11.13), Actualité (21.09.13, 29.11.13, 20.03.14)

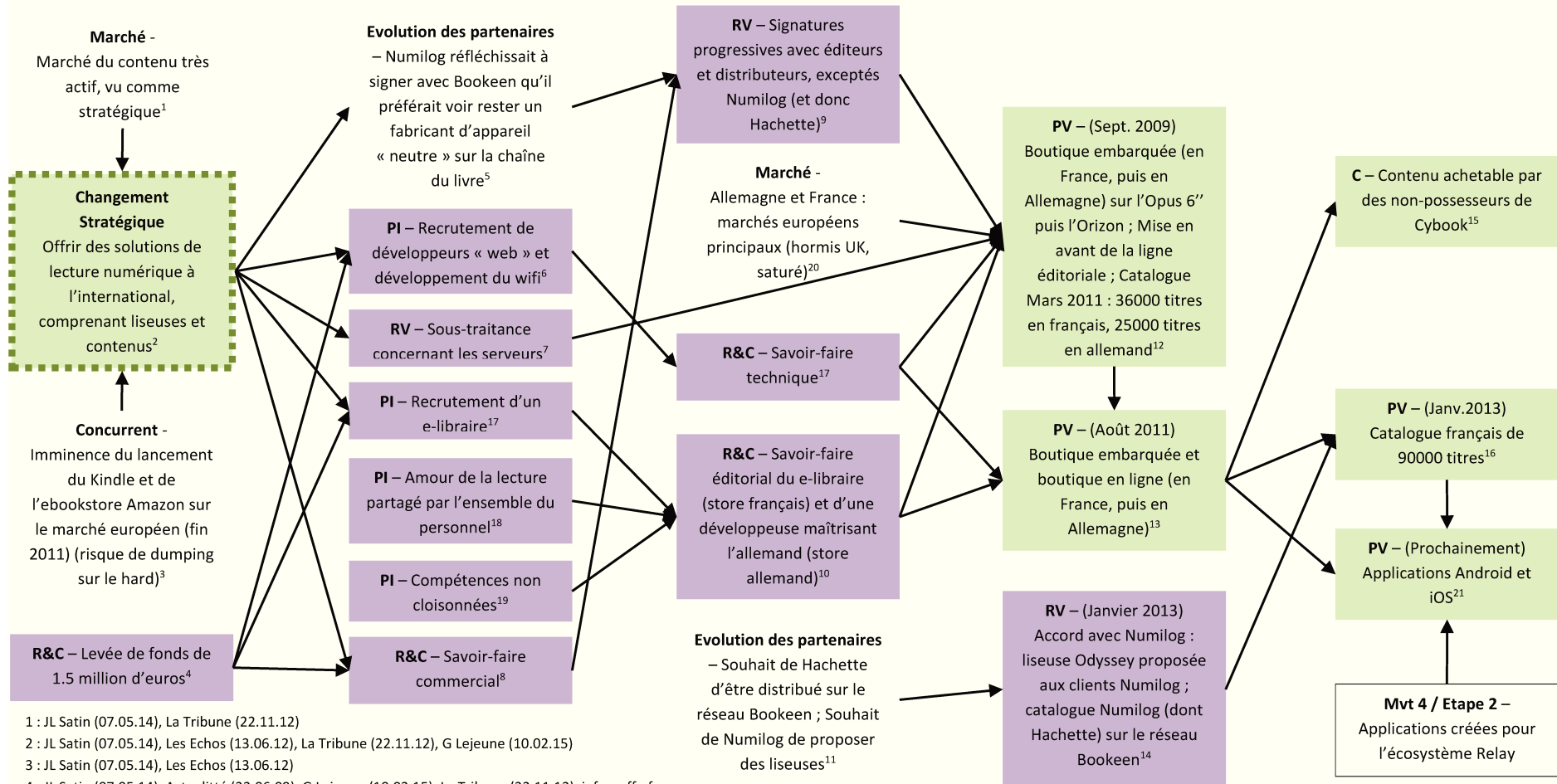
12/13 : CP (17.10.14), Site Bookeen (capturé le 19.01.15)

3. Mouvement 3 : L'activité librairie

Dès septembre 2009, Bookeen a opérationnalisé un changement stratégique (cf. Figure 101). Il ne s'agissait plus de proposer une liseuse, mais des solutions de lecture. Depuis ses origines, l'entreprise a fait des incursions dans l'univers du contenu, mais avant tout pour légitimer l'utilité de sa machine. Progressivement, les dirigeants commencent à percevoir le marché du contenu comme stratégique. À la fin des années 2000, Bookeen pressent qu'Amazon s'apprête à lancer son Kindle sur le marché européen. Un risque de dumping sur les Kindle (pour mieux vendre des contenus au format propriétaire) est probable. Jean-Luc Satin résume ainsi le raisonnement des dirigeants : *« quand Amazon est arrivé en Europe, on a fait l'analyse stratégique : il fallait absolument la capacité à offrir le hard, mais aussi du contenu parce qu'Amazon ne s'intéressait qu'au contenu, et il était possible qu'un jour ils donnent des liseuses gratuites : et ce jour-là, si vous ne vendez que des liseuses, vous vous retrouvez en grande difficulté ; donc on a décidé de lancer notre offre de contenus et de développer un certain nombre de contenus en fonction de ça »*. Pour Bookeen, s'investir sur le marché des contenus n'est donc pas seulement une nouvelle source de revenu, c'est aussi et avant tout un moyen de préserver la pertinence de son activité de constructeur. La PME se développe donc vers une activité de librairie, notamment grâce à l'apport de fonds de la holding en mai 2009. Des développeurs sont embauchés, d'une part pour développer la wifi sur les appareils (et donc la vente via les liseuses), disponible dès septembre 2009, et d'autre part pour développer des sites web de vente en ligne dès août 2011 en France et en Allemagne, les deux marchés européens principaux et non saturés. Il a également fallu que l'entreprise se dote de serveurs via un partenaire spécialisé pour gérer les flux de son catalogue. Un e-libraire a également été recruté afin d'animer les eBookstores, l'animation du site en allemand étant confiée à une informaticienne germanophone. Guillaume Lejeune commente cette répartition atypique des tâches : *« il y a pas mal de flèches dans le carquois de chacun [et] on a tous un amour de la lecture »*. Des négociations commerciales ont dû avoir lieu pour garnir l'eBookstore. Il a en effet fallu signer avec les éditeurs, via leur diffuseur-distributeur, des contrats de commissionnement. Seul Numilog (représentant principalement le catalogue de Hachette) a refusé dans un premier temps, craignant de voir Bookeen devenir un concurrent direct sur son activité de prestataire technique. Toutefois, Hachette pousse Numilog à signer un accord commercial avec le constructeur. À partir de janvier 2013, en échange du catalogue distribué-diffusé par Numilog, Bookeen propose ses liseuses avec une librairie embarquée Numilog. La PME enrichit ainsi son catalogue. En outre, grâce à son site web et à ses futures applications

Android et iOS, elle peut toucher des clients non possesseurs de Cybook. Notons que les applications pour la boutique Bookeen sont en développement suite à une demande de Relay (*cf.* Figure 103), qui a souhaité ses propres applications. Les compétences déployées pour satisfaire cette demande particulière sont redéployées (à moindre coût) pour le compte propre de Bookeen, et le seront éventuellement par la suite pour d'autres clients.

Figure 101 / Mouvement 3 : L'activité Libraire (dès septembre 2009)



1 : JL Satin (07.05.14), La Tribune (22.11.12)
 2 : JL Satin (07.05.14), Les Echos (13.06.12), La Tribune (22.11.12), G Lejeune (10.02.15)
 3 : JL Satin (07.05.14), Les Echos (13.06.12)
 4 : JL Satin (07.05.14), Actualitté (22.06.09), G Lejeune (10.02.15), La Tribune (22.11.12), infogreffe.fr
 5 : D Zwirn (17.10.14)
 6/17/10 : JL Satin (07.05.14), G Lejeune (10.02.15)
 7 : JL Satin (07.05.14)
 9 : JL Satin (07.05.14), Les Echos (29.03.11), Actualitté (01.08.11)

11/14/16 : JL Satin (07.05.14), CP (10.01.13), Actualitté (11.01.13, 19.06.13), LH (11.01.13), Le Figaro (11.02.14)
 12 : ZDNet (24.09.10), Actualitté (16.11.10, 17.03.11), Blog Bookeen (29.03.11), Les Echos (29.03.11)
 13 : Actualitté (01.08.11), CP (02.08.11), LH (05.08.11, 05.09.12), Le Figaro (06.08.11)
 15 : Actualitté (01.08.11), LH (05.08.11), Le Figaro (06.08.11), Blog Bookeen (12.05.14)
 18/19/20/21 : G Lejeune (10.02.15)

4. Mouvement 4 : L'activité BtoB

Cette préoccupation des contenus s'est ensuite axée sur les solutions BtoB. Considérant qu'aucune solution ouverte n'est proposée aux libraires qui souhaitent vendre du contenu via des liseuses, les dirigeants souhaitent proposer une solution innovante de boutique embarquée sur leur Cybook avec redirection dynamique vers l'eBookstore de ces clients professionnels (cf. Figure 102). Pour élaborer ce service, Bookeen peut évidemment compter sur son activité de constructeur, associé à son savoir-faire technique pour gérer les redirections dynamiques. Ses premiers clients sont des libraires indépendants dont le site de vente est réalisé par un fournisseur d'eBookstore. Ce fournisseur réalise aussi l'interface de la librairie embarquée en général. Le premier de ces fournisseurs n'est autre qu'ePage, avec qui Bookeen a travaillé précédemment autour d'un service de presse numérique. Le service commercial réussit à convaincre également des libraires de taille plus importante, qui peuvent se permettre d'internaliser leur eBookstore. Ces clients ont parfois déjà un cloud, souvent opéré par un acteur tiers, avec lequel il est nécessaire de se synchroniser. Enfin, poussé par la concurrence du Fnacbook puis de la liseuse Kobo by Fnac, Virgin souhaite lancer une liseuse à son nom. Bookeen s'associe donc à l'enseigne et la liseuse « Bookeen by Virgin » : « *l'offre elle-même est une riposte ou un calque de celle proposée par Fnac, sous la forme de l'Odyssey par Virgin : le matériel de Bookeen et les étagères de Virgin* »²³¹. Des liseuses Bookeen en marque blanche seront ensuite choisies par Adlibris (Suède) et plus récemment par Saraiva (Brésil).

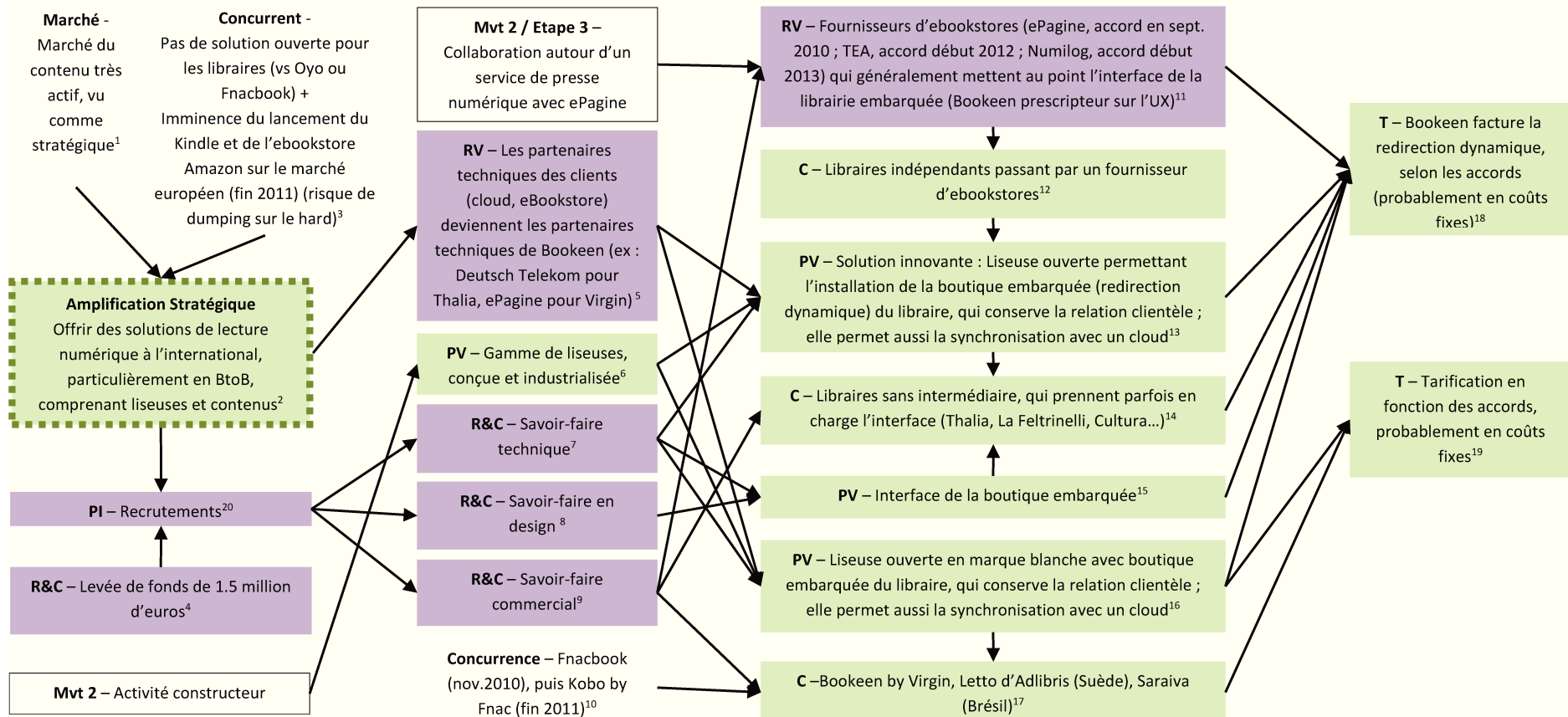
Depuis juin 2013, Bookeen propose « *des services complets d'écosystèmes numériques* »²³² (cf. Figure 103). L'entreprise peut donc devenir le seul et unique prestataire d'un libraire désireux de se lancer dans la vente d'ebooks, quel que soit le canal choisi par ses clients (web, liseuse, tablette, application). Cette solution complète résulte de la maîtrise de l'ensemble de ses activités, elles-mêmes permises par des équipes techniques de plus en plus nombreuses. Afin de maîtriser les briques technologiques développées, et surtout les interactions entre ces briques technologiques, les dirigeants ont veillé à mettre en place des processus, et une formalisation plus forte. Guillaume Lejeune déclare à ce propos « *on essaie toujours d'amener plus de process, pas pour se bloquer, mais pour améliorer nos flux [...]* ». Depuis environ 2012, ils ont même investi dans un logiciel leur permettant de « mapper » les interactions et de formaliser les demandes et le suivi des différentes demandes. Outre ce savoir-faire technique, la solution

²³¹ Actualitté, 08/11/11

²³² JL Satin, 07/05/14

complète a probablement été rendue possible grâce au déblocage commercial d'avec Numilog, qui pouvait refuser d'agréer Bookeen en tant que prestataire d'eBookstore pour la distribution de son catalogue. Il a tout de même fallu ajouter quelques compétences à l'éventail déjà disponible pour proposer aux clients libraires demandeurs une tablette et des applications Android et iOS pour tablette. Bookeen souhaite conserver l'encre électronique comme le cœur de sa technologie. L'entreprise n'a donc pas cherché à acquérir les compétences en hardware lui permettant de concevoir de A à Z une tablette. Elle a choisi une tablette générique, « prise sur l'étagère » d'un fabricant, qu'elle a adaptée à sa convenance. Cette incursion dans la sphère des tablettes a été faite pour Relay (la Cybook tablet), le premier client de la solution complète. Bookeen a également conquis Carrefour France, qui l'a choisi à la fois pour une liseuse en marque blanche (la Nolim) et pour la création et la gestion de sa solution d'eBookstore.

Figure 102 / Mouvement 4 : L'activité BtoB / Étape 1 : Autour des Cybook (dès septembre 2010)



1 : JL Satin (07.05.14), La Tribune (22.11.12)

2 : JL Satin (07.05.14), G Lejeune (10.02.15), Les Echos (13.06.12, 22.10.10), La Tribune (22.11.12), Le Figaro (23.07.12), Blog Bookeen (24.05.13), Actualité (16.10.10, 18.10.10)

3 : JL Satin (07.05.14), Les Echos (13.06.12)

4 : JL Satin (07.05.14), Actualité (22.06.09), La Tribune (22.11.12), G Lejeune (10.02.15)

5 : JL Satin (07.05.14), G Lejeune (10.02.15), CP (04.03.13), Actualité (02.03.13)

7/9/18/19 : JL Satin (07.05.14)

10 : LH (08.11.11), Actualité (08.11.11)

11/15 : Blog Bookeen (20.09.10), Actualité (16.10.10, 18.10.10, 16.11.10, 06.12.10, 08.03.12, 06.03.13), ZDNet (18.10.10)

12 : Les Echos (09.03.12), Actualité (11.06.12)

13 : G Lejeune (10.02.15), Actualité (13.06.12, 18.10.10), Les Echos (13.06.12), Le Figaro (23.07.12, 26.03.13)

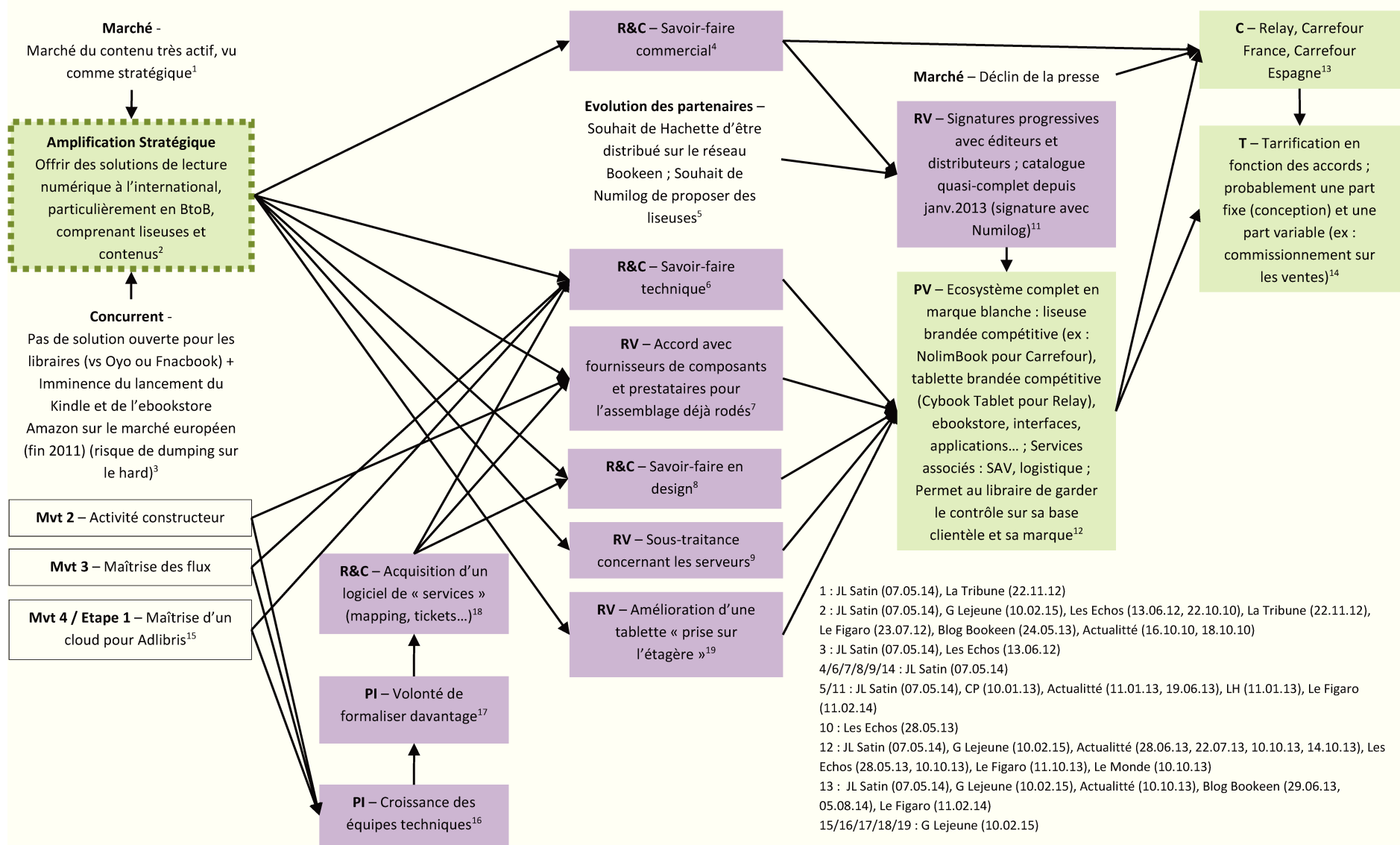
14 : JL Satin (07.05.14), CP (14.06.12), Actualité (13.06.12, 21.11.12), Les Echos (13.06.12), Le Monde (21.01.13)

16 : JL Satin (07.05.14), CP (28.09.12), Actualité (30.09.12)

17 : JL Satin (07.05.14), G Lejeune (10.02.15), Blog Bookeen (24.05.13), Actualité (08.11.11, 06.01.12, 05.06.12), LH (08.11.11), Les Echos (13.06.12)

20 : G Lejeune (10.02.15)

Figure 103 / Mouvement 4 : L'activité BtoB / Étape 2 : Une solution complète (dès juin 2013)



Chapitre X. Cas 4 : VirginMéga

1. VirginMéga, avant le livre numérique

VirginMéga est une filiale de Virgin MégaStore, initialement lancé par Richard Branson, toujours propriétaire de la marque²³³. En juillet 2001, la chaîne de distribution de produits culturels est rachetée par Lagardère pour un montant d'environ 150 millions d'euros²³⁴. Après le rachat de la chaîne Les Furets du Nord en 1998, la multinationale complète ainsi son activité de distribution de produits culturels, initiée avec les Relay H²³⁵. Au moment du rachat, l'idée était d'étendre le business du livre à la musique, secteur sur lequel Virgin Mégastore a bâti sa réputation. Mais la crise du disque a débuté peu de temps après le rachat, et progressivement, Virgin Mégastore a dû compter sur ses autres métiers, à commencer par la librairie et la papeterie. Le livre devient le premier métier de l'enseigne en 2006²³⁶ avec 28% du CA. La croissance de la contribution du livre au CA ne se dément pas, atteignant 34% en 2011²³⁷. En 2007, Lagardère constate un retour sur investissement négatif et cherche donc à revendre ses acquisitions. La Fnac est intéressée mais renonce en raison de problèmes d'abus de position dominante²³⁸. Le groupe cède finalement 75 à 80% des actions relatives aux enseignes Les Furets du Nord et Virgin Mégastore à Butler Capital Partners, un fonds d'investissement²³⁹. L'enseigne Virgin Mégastore compte alors 34 magasins²⁴⁰. En août 2008, soit moins de 6 mois après ce changement dans l'actionnariat des deux entreprises, Butler Capital décide de revendre la chaîne Les Furets du Nord. Jean-Noël Reinhardt, président de la holding, déclarait qu'il n'y avait pas de réelle synergie entre les deux enseignes et que cette cession permettrait à Virgin Mégastore d'« effacer la quasi-intégralité de ses dettes »²⁴¹. En 2011, Lagardère, qui n'est plus qu'actionnaire minoritaire, retire la gestion de ses 6 espaces en gare et aéroport à Virgin Mégastore pour les confier à La Fnac²⁴². Toutefois, dès 2010, l'enseigne tente de trouver de nouveaux relais de croissance, notamment à des corners dans d'autres établissements. Une

²³³ La Dépêche, 13/03/12

²³⁴ LH, 24/07/07 ; Le Monde, 29/09/07

²³⁵ Le Monde 20/10/07 ; Y Jacquet, 12/06/14

²³⁶ LH, 20/11/06 ; Le Monde, 29/09/07, 15/11/07 ; Le Figaro, 05/06/08 ; Actualité, 01/12/10

²³⁷ LH, 14/11/07, 29/01/08, 08/11/11

²³⁸ Le Monde, 29/07/07, 20/10/07

²³⁹ LH, 24/07/07, 14/11/07, 29/01/08, Le Monde, 25/07/07, 28/12/07 ; Actualité, 07/01/11, 27/12/07 ; Y Jacquet, 12/06/14 ; M Alhaouthou, 25/08/14

²⁴⁰ Le Monde, 15/11/07

²⁴¹ LH 30/07/08, LSA-conso, 28/08/08

²⁴² Le Figaro, 11/05/11 ; LH, 12/05/11 ; Actualité, 12/05/11, 13/01/12

expérience de « shop in the shop » est menée au Carrefour de Vénissieux, mais prend fin début 2012²⁴³. À cette époque, Virgin Mégastore aurait essayé de nouer d'autres partenariats de ce type avec les stations BP et les magasins Système U, mais sans succès²⁴⁴.

Malgré ces efforts, la rentabilité de l'enseigne ne se rétablit pas. Plusieurs facteurs contribuent à cet échec : la crise du marché du disque, la concurrence déloyale des sites en ligne qui ne jouent pas avec les mêmes règles fiscales, des loyers extrêmement coûteux (environ 6 millions d'euros par an pour le Virgin des Champs Elysées), un manque d'investissement ressenti depuis la cession à Butler Capital²⁴⁵... Se succèdent alors les fermetures de magasins, assorties de réduction des effectifs²⁴⁶. Début 2011, Mérignac ferme²⁴⁷, suivi en mars 2012 par le déménagement du magasin du Louvres (un espace trop cher) vers la gare St Lazare²⁴⁸. En 2012, les fermetures se succèdent : St Denis, Metz, Toulouse²⁴⁹. D'autres projets de fermeture planent sur une dizaine d'établissements²⁵⁰. À la fin de l'année, les rumeurs de résiliation du bail du magasin des Champs Elysées, le « vaisseau amiral » de la chaîne, prennent de l'ampleur. Les syndicats appellent alors à une grève générale le 29 décembre. Quelques autres magasins suivent ce mouvement avec des débrayages²⁵¹. Le 9 janvier 2013, Virgin Mégastore se déclare en cessation de paiement avec 22.9 millions d'euros de dettes dont 16 millions aux fournisseurs de marchandises²⁵². Les salariés se mobilisent²⁵³. L'entreprise est placée en redressement judiciaire²⁵⁴ pour rechercher une solution. Des possibilités de reprise partielle de la chaîne sont envisagées un temps : Cultura, une association entre Naïve et Rough Trade Records, Rougié & Plé...²⁵⁵ Mais finalement, les candidats se désistent et le tribunal de commerce rejette les dernières offres restantes²⁵⁶. Les magasins ferment définitivement leur porte le 12 juin 2013²⁵⁷.

²⁴³ LH, 09/07/10, 25/08/10, 13/02/12 ; Actualité, 11/07/10, 14/02/12, 15/02/12

²⁴⁴ Le Figaro, 20/05/12, 24/05/12

²⁴⁵ Le Monde, 29/09/07 ; LH, 10/07/12, 07/01/13 ; Actualité, 04/01/13, 07/01/13, 08/01/13, Y Jacquet, 12/06/14

²⁴⁶ Actualité 16/03/12, 14/04/13

²⁴⁷ LH, 26/11/10 ; Actualité, 27/11/10, 15/12/10

²⁴⁸ Actualité 21/03/12 ; LH, 30/03/12

²⁴⁹ Actualité, 02/11/11, 16/03/12, 10/05/12, 26/05/12 ; LH, 03/11/11, 06/03/12

²⁵⁰ LH, 29/06/12 ; Actualité, 29/06/12

²⁵¹ LH, 16/03/12, 05/05/12, 20/12/12, 27/12/12, 02/01/13 ; Actualité, 20/12/12, 02/01/13, 05/01/13, 27/12/12, 29/12/12

²⁵² LH, 04/01/13, 07/01/13, 08/01/13, 11/01/13 ; Actualité, 04/01/13, 08/01/13 ; Les Echos, 08/01/13, Huffington Post, 08/01/13 ;

²⁵³ Actualité, 24/01/13, 25/02/13, 30/04/13 ; LH, 29/01/13, 25/02/13, 05/03/13, 11/03/13, 26/04/13, 30/04/13

²⁵⁴ Nouvel Obs, 14/01/13 ; Le Monde, 14/01/13, 18/04/13 ; LH, 14/01/13, 01/02/13 ; Actualité, 14/01/13, 21/02/13, 17/05/13

²⁵⁵ L'Express, 13/01/13 ; LH, 18/01/13, 25/01/13, 20/02/13, 18/03/13, 21/03/13, 12/04/13, 17/05/13, 23/05/13 ; Actualité, 19/01/13, 08/04/13, 17/05/13

²⁵⁶ LH, 17/05/13, 06/06/13, 10/06/13 ; Actualité, 18/05/13

²⁵⁷ LH, 12/06/13

La liquidation judiciaire est prononcée le 17 juin 2013²⁵⁸. S'ensuit une négociation entre les salariés, réunis au sein de l'association Les Gilets Rouges, et les actionnaires, autour du financement du plan de sauvegarde de l'emploi²⁵⁹.

L'histoire de VirginMéga suit nécessairement les méandres capitalistiques de la maison-mère Virgin Mégastore. Cette filiale a émergé fin 2002 ; elle était alors sous le contrôle à 100% de Lagardère²⁶⁰. Les dirigeants ont largement fait appel à l'externalisation pour mettre en œuvre VirginMéga rapidement : Laurent Fiscal, directeur New Media, déclare que « *cinq semaines seulement ont été nécessaires pour lancer le service [...]* »²⁶¹. Au démarrage, il ne s'agit que d'un site éditorial destiné à l'activité des magasins. Un projet de site e-commerce physique, en partenariat avec IBM est très avancé mais est stoppé avant son lancement. Selon Yoann Jacquet, « *ils se sont rendus compte que ça allait coûter trop par rapport à la taille qu'on représentait* ». Les efforts se sont alors concentrés sur une solution de téléchargement. Le site devient la première plateforme française de vente de musique dématérialisée avec un lancement en mai 2004, soit 3 mois avant iTunes France et 4 mois avant La Fnac²⁶². La gestion de la base de données est externalisée à Apache dans un premier temps, afin que la plateforme soit rapidement opérationnelle. Au bout de 6 mois, elle est internalisée et devient l'une des ressources principales de l'entreprise. En revanche, le site est externalisé à une agence web²⁶³. VirginMéga bénéficie un temps de l'avantage du pionnier : « *On avait une bonne part de marché au démarrage, on est allé jusqu'à 30 % ; alors que le physique Virgin a toujours représenté à peu près 7 ou 8 % ; et puis on a toujours été au-dessus de la Fnac en digital* »²⁶⁴. La stratégie d'alors était de « *dupliquer ce qu'il se passait en magasin* », de « *transférer sur un monde digital* »²⁶⁵ la clientèle traditionnelle. La stratégie déployée, sur le marché de la musique dans un premier temps, « *était d'être à la fois spécialiste, et d'avoir l'offre la plus large possible* »²⁶⁶. Une volonté d'éditorialisation accompagne cette démarche, notamment grâce à un journaliste salarié, chargé d'interviewer les artistes.

²⁵⁸ LH, 14/06/13, 17/06/13 ; Actualité, 17/06/13

²⁵⁹ Actualité, 14/02/13, 17/05/13, 03/06/13, 14/06/13, 21/06/13, 03/07/13 ; LH, 17/06/13, 20/06/13, 26/06/13

²⁶⁰ Y Jacquet, 12/6/14 ; LH, 19/07/13 ; Le Monde, 19/07/13

²⁶¹ Décision Micro & Réseau, 20/01/03

²⁶² Y Jacquet, 12/6/14, M Alhaouthou, 25/08/14, Actualité, 30/06/13

²⁶³ Y Jacquet, 12/6/14

²⁶⁴ Y Jacquet, 12/6/14

²⁶⁵ Y Jacquet, 12/6/14

²⁶⁶ M Alhaouthou, 25/08/14

La filiale a dû commencer par convaincre les maisons de disque²⁶⁷. L'année 2007 a été marquante pour l'activité musicale : les maisons de disque acceptent progressivement le retrait des DRM, et donc le passage au format MP3 (le format en vigueur jusqu'alors était le WMA)²⁶⁸. Jusqu'à cette date, les magasins VirginMégastore ne vendaient pas d'iPod, incompatibles avec la lecture des WMA, assurant ainsi la synergie entre les appareils vendus et la vente de contenu sur VirginMéga. Après le passage au MP3, les iPod viennent s'ajouter aux autres lecteurs sur les étals²⁶⁹. À cette même période, le marché de la sonnerie mobile s'est développé. VirginMéga en a bénéficié en concédant ses licences à Digital Virgo, qui gérait la commercialisation des titres sur le canal des mobiles et reversait une commission à l'entreprise²⁷⁰. Début 2013, alors que les magasins VirginMégaStore sont en dépôt de bilan, VirginMéga lance une offre d'abonnement en streaming au contenu musical²⁷¹. Rapidement à court de liquidité, et avec trop peu d'abonnements enregistrés, elle doit renoncer à cette solution au bout de quelques mois²⁷².

VirginMéga s'est progressivement développée sur d'autres types de contenus, collant ainsi à l'offre en magasin. En 2006²⁷³, un service de VOD a été élaboré. L'entreprise proposait de la location et du téléchargement définitif en direct, mais sa principale source de revenu venait d'un partenariat avec Alice, puis Numéricable, qui géraient la vente des licences concédées à VirginMéga. Selon Yoann Jacquet, « *le marché de la VOD, [c'est à] 90% [via des] box, ce n'est pas sur Internet* ». Un partenariat similaire à celui portant sur la musique a également été conclu avec Digital Virgo²⁷⁴.

À l'époque où Lagardère détient à 100% VirginMéga, la filiale développe une activité BtoB de site de vente de contenu dématérialisé en marque blanche. Les médias du groupe Lagardère (MCM, Europe 2, Le Guide du Routard...) ²⁷⁵ se dotent donc de sites de téléchargement opérés par VirginMéga. Mais d'autres entreprises sans lien capitalistique, adoptent aussi la solution en marque blanche proposée par VirginMéga. La filiale de Virgin Mégastore gère donc aussi la plateforme de téléchargement de Boostore, la boutique en ligne de Carrefour. Concrètement, l'entreprise demande l'autorisation aux ayants droit d'utiliser les œuvres sur d'autres

²⁶⁷ M Alhaouthou, 25/08/14

²⁶⁸ Y Jacquet, 12/6/14, M Alhaouthou, 25/08/14 ; Le Monde, 18/01/07 ; Actualitté, 07/01/09

²⁶⁹ Y Jacquet, 12/6/14

²⁷⁰ M Alhaouthou, 25/08/14

²⁷¹ Y Jacquet, 12/6/14, M Alhaouthou, 25/08/14 ; Le Monde, 19/07/13

²⁷² M Alhaouthou, 25/08/14

²⁷³ Selon Y Jacquet (12/6/14), 2008-2009 selon M Alhaouthou (25/08/14), trace dans Le Monde en 2007 (13/04/07)

²⁷⁴ M Alhaouthou, 25/08/14 ; A Boniface, 02/12/14

²⁷⁵ Y Jacquet, 12/6/14, M Alhaouthou, 25/08/14 ; LH, 15/06/07

plateformes, et demande à son prestataire de gérer les déclinaisons des sites de vente en marque blanche²⁷⁶. Cette activité, où VirginMéga n'est finalement qu'un intermédiaire, cesse en 2008, avec le rachat par Butler Capital. Mais d'autres partenariats avec des entreprises voient le jour. Par exemple, Virgin Mobile prend des corners dans les magasins VirginMégastore et bénéficie des mailings et d'un habillage du site VirginMéga²⁷⁷. La vente du contenu numérique peut aussi passer par des entreprises qui offrent des codes coupon à leurs clients (accord avec Citroën pour la C3 VirginMéga)²⁷⁸.

Cette diversification s'étend au livre numérique, comme nous allons le voir. En juillet 2013, la plateforme propose un catalogue de 5000 films, 10 000 morceaux de musique et 160 000 ebooks²⁷⁹. Yoann Jacquet estime que la musique représente environ deux tiers de son activité, la VOD environ 30%, et le livre environ 5% seulement. Malgré un chiffre d'affaires de près de 5 millions d'euros en 2011, son résultat net est négatif cette même année (- 1 500 000 €)²⁸⁰. « En 2012, le numérique [pèse] à peine 4 % du chiffre d'affaires »²⁸¹ de la holding Virgin en France, et occupe une petite dizaine de personnes.

2. Mouvement Unique : Vente d'ebooks BtoC

L'activité de VirginMéga sur le livre numérique est unique : il s'agit de vendre des ebooks en BtoC. « Dès le début, le positionnement de VirginMéga, c'était de reproduire le positionnement des magasins, c'est-à-dire vendre les produits qui étaient les produits du mix magasin en dématérialisé »²⁸². Après la commercialisation de MP3 et de VOD, il était donc grand temps de s'atteler au pendant numérique du livre (cf. Figure 104). D'autant plus que les éditeurs numérisent de plus en plus leurs nouveautés comme leur fonds, et que les constructeurs de devices démocratisent l'usage des liseuses. Dès 2008, La Fnac lance donc une offre d'ebooks. À cette époque, Virgin Mégastore, et donc sa filiale VirginMéga, sont dans un processus de modification de leur actionnariat. Les décisions stratégiques sont retardées. Le chantier ebook débute enfin avec le recrutement de Nadia Marques et de Sylvain Chaussard, chargés entre autres du lancement de cette nouvelle offre. Toutefois, ils sont affectés au service Digital Marketing, et non au service Contenu. Ils sont donc amenés à gérer d'autres types de missions

²⁷⁶ Y Jacquet, 12/6/14, M Alhaouthou, 25/08/14

²⁷⁷ M Alhaouthou, 25/08/14 ; A Boniface, 02/12/14

²⁷⁸ Y Jacquet, 12/6/14, M Alhaouthou, 25/08/14

²⁷⁹ Actualité, 20/07/13

²⁸⁰ Société.com, année 2011

²⁸¹ Le Monde, 19/04/13, « maximum 7-8% du business global » selon Y Jacquet, 12/06/14

²⁸² Y Jacquet, 12/6/14

(lancement d'applications, partenariats...). Alors qu'une équipe est totalement dédiée à la musique et à la vidéo au quotidien, l'animation de l'eBookstore est confiée au département livre de Virgin Mégastore, a priori par souci d'économie. Le service Digital Marketing, renforcé par les recrutements, met cependant en place le fonctionnement opérationnel de l'eBookstore : un accord avec Numilog est signé pour bénéficier de son catalogue de diffusés. Numilog est également choisi comme prestataire pour la construction de la solution technique et la gestion des flux. Ne pas internaliser cette solution est là encore un choix qui relève principalement des contraintes budgétaires, mais qui « *permet d'être là, d'exister, à moindre coût* »²⁸³. En mars 2010, VirginMéga propose à la vente 40 000 ebooks. Ce lancement est largement poussé par les efforts de Virgin Mégastore sur ses points de vente : « *on a mis des PLV en magasins, les vendeurs ont été formés* »²⁸⁴. En parallèle, Virgin Mégastore prend part aux manœuvres du SDLC (Syndicats des Distributeurs de Loisirs Culturels) en faveur de la création d'un hub commun, permettant à chaque point de vente de proposer l'intégralité du catalogue disponible. Cette demande est relayée par l'interprofession et par les institutions politiques. En novembre 2011, l'eBookstore de VirginMéga, toujours opéré par Numilog, propose un catalogue de 150 000 ebooks, rassemblant les diffusés d'Eden et de l'ePlateforme.

Poussée par des offres concurrentes liant de manière très explicite un device à un point de vente (Fnac, Amazon), VirginMéga renforce sa stratégie en proposant une liseuse « maison » (cf. Figure 105). Philippe Ringrave est chargé de cette mission. Toujours dans une perspective d'économie, le Groupe change de partenaire pour la gestion de son eBookstore. En effet, en travaillant avec ePage, et non plus Numilog, elle peut bénéficier d'une liseuse proposant une boutique embarquée redirigée vers son propre store. En outre, un accord particulier avec Bookeen lui permet de commercialiser des liseuses brandées « Virgin Mégastore ». Pour booster le lancement de cette liseuse à moindres frais d'une part, et augmenter le CA Virgin Mégastore sur le « hard » d'autre part, les magasins passent un accord avec Amazon pour commercialiser la Kindle à son lancement avec un mois d'exclusivité. Yoann Jacquet résume cette tactique ainsi : « *on s'est dit que c'était un bon coup de pub de se servir du lancement d'Amazon, qui allait mettre beaucoup d'investissements marketing, publicitaire ; finalement, on voulait un peu manger sur leur dos* ». En novembre 2011, les clients du Virgin Mégastore ont donc le choix entre l'écosystème fermé d'Amazon ou l'Odyssey by Virgin et son magasin embarqué, qui peut être redirigé vers d'autres stores sur simple demande. Les vendeurs sont

²⁸³ Y Jacquet, 12/6/14

²⁸⁴ Y Jacquet, 12/6/14

évidemment chargés de promouvoir en priorité la liseuse brandée et de convertir une partie des clients venus pour le Kindle sur la solution maison. Officiellement, les ventes de liseuses Bookeen sont satisfaisantes et « *les téléchargements de livres numériques [auraient] été multipliés par dix* »²⁸⁵ sur la plateforme VirginMéga.

Le chiffre d'affaires et la rentabilité des magasins Virgin Mégastore continuent à se dégrader. La digitalisation, portée par VirginMéga, devient donc l'un des quatre axes de développement prioritaires (cf. Figure 106). Toutefois, les capacités d'investissement et les ressources techniques font toujours autant défaut. Le projet de refonte du blog ebook et le projet de partenariat avec Babelio (pour enrichir l'eBookstore des commentaires des lecteurs) sont donc abandonnés. Une enquête de satisfaction auprès des lecteurs révèle que l'une des attentes majeures de la clientèle est une solution de lecture mobile. Ce projet va tout de même aboutir, grâce à un partenariat avec Aldiko et ePagine. La situation financière de l'entreprise ne permet pas de proposer une solution sous tous les environnements. Le choix se porte sur le développement d'une application d'achat et de lecture sous Android car Google propose des conditions à la fois moins coûteuses et plus simples. Au printemps 2013, l'application est en ligne. Outre ces grands projets, l'ambition « à moindre coût » de VirginMéga est de proposer une offre plus communautaire. Pour gérer l'animation de cette communauté liée à l'ebook, et en raison d'une baisse d'intérêt pour la question au sein du service Digital Marketing, Anaïs Boniface est recrutée en stage début 2012, puis en CDD. L'idée était alors d'utiliser les « coups de cœur » des libraires en magasin pour alimenter le blog et l'eBookstore. Mais la fermeture prochaine des magasins étant palpable, VirginMéga a jugé préférable de ne pas solliciter le personnel VirginMégastore. Anaïs Boniface a donc utilisé les lectures de ses collègues pour enrichir les fiches de lecture (« *Je courais après tout le monde en leur demandant le dernier livre qu'ils avaient lu* »²⁸⁶). Elle a aussi utilisé des outils, notamment les outils de mailing, jusqu'alors réservés à la base de clients musique et vidéo. Cependant, la solution technique de vente d'ebooks est entièrement proposée par ePagine ; les outils d'analyse sont « pauvres », ou du moins inadaptés aux besoins de VirginMéga. De réels efforts sont donc entrepris pour améliorer la relation client, mais le résultat ne peut être optimisé, principalement par manque de moyen.

²⁸⁵ D'après P Ringrave, dans Actualité, 28/11/11

²⁸⁶ A Boniface, 02/12/14

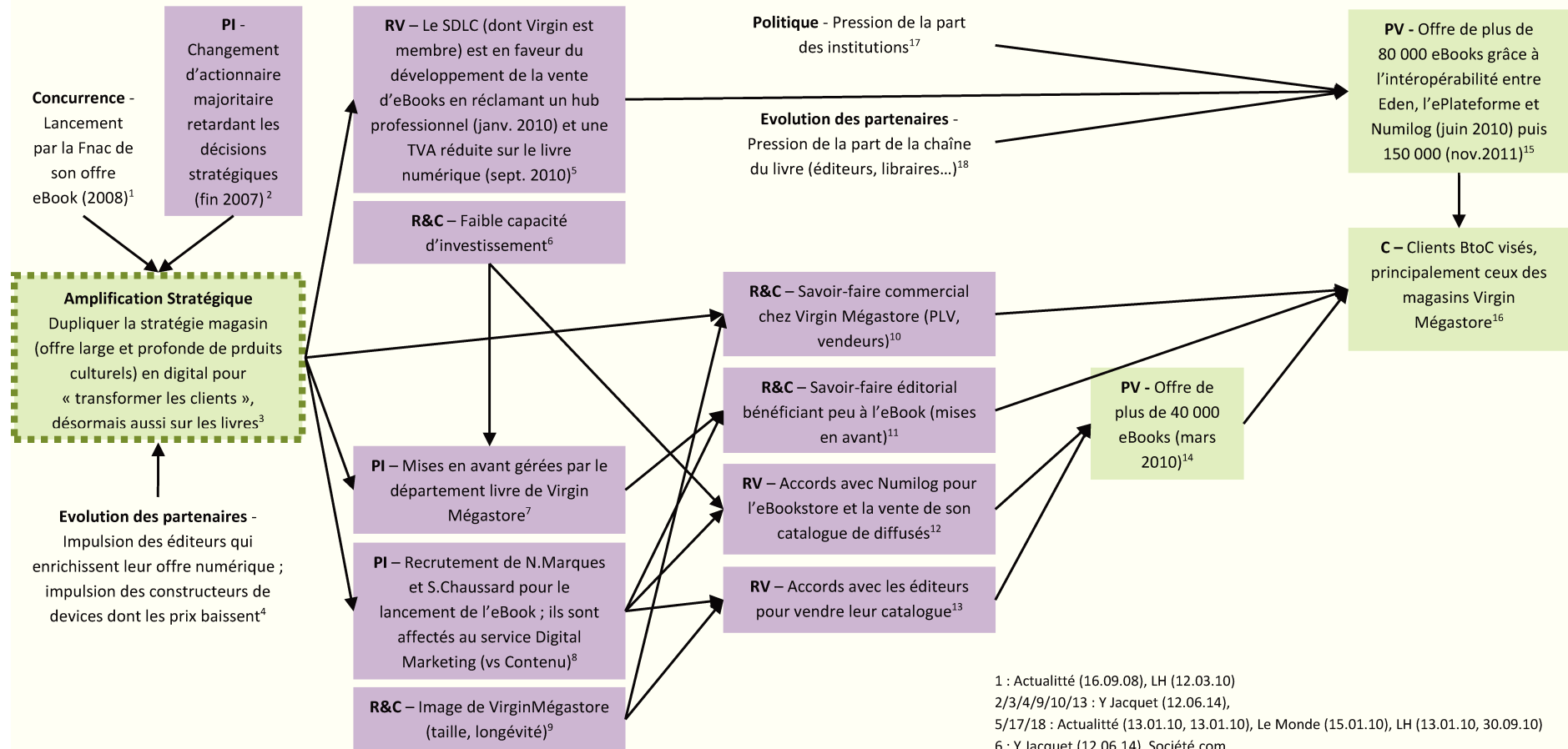
Au début de l'été 2013, Virgin Mégastore est en liquidation et VirginMéga en redressement (cf. Figure 107). Digital Virgo, partenaire de longue date de VirginMéga, serait pénalisé par une liquidation. En effet, les deux entreprises ont travaillé ensemble autour d'un service de sonneries, et font en 2013 une partie non négligeable de leur chiffre d'affaires grâce à un service de VOD sur smartphone : VirginMéga gère les flux et la relation avec les ayants droit ; Digital Virgo gère la commercialisation via le canal « smartphone ». Digital Virgo, qui se définit comme « *espace de création, d'agrégation et de diffusion de divertissement digital premium pour objets connectés* »²⁸⁷ fait donc une proposition de rachat. Le tribunal de commerce accepte et contraint le Groupe à conserver l'intégralité du personnel, soit 11 salariés. VirginMéga est intégrée à l'entité légale Digital Virgo, qui paie une licence à Virgin Entertainment Limited pour l'utilisation de la marque. Le groupe a donc l'autorisation d'apposer la marque VirginMéga, mais pas la marque Virgin Mégastore. Or, les liseuses ont été brandées au nom de Virgin Mégastore, elles sont donc inutilisables. En outre, les équipes VirginMéga n'ont jamais eu les compétences logistiques pour vendre à distance des produits physiques puisqu'elles n'ont jamais fait de VPC. La disparition de l'offre de liseuses avec magasin embarqué, additionnée à la fermeture des magasins, oblige les dirigeants à revoir la stratégie à la baisse : il s'agit toujours de proposer une offre culturelle dématérialisée, mais il n'existe plus aucun lien avec la sphère physique. En compensation, VirginMéga bénéficie de synergies avec certains services de Digital Virgo. Les ressources techniques, autrefois majoritairement externalisées, sont désormais largement internalisées car la plupart existent déjà dans le Groupe. Ces ressources techniques restent insuffisantes car le budget alloué à la relance de l'activité est faible. Elles sont surtout consacrées à améliorer le back-office, et notamment l'intégration des flux audio et vidéo. Ces développements sont certes utiles à l'exploitation du site VirginMéga, mais ils le sont aussi à l'exploitation des applications musique et vidéo pour lesquelles le partenariat initial avec Digital Virgo a été noué. Notons tout de même que les ressources techniques du Groupe ont également permis de maintenir le site, mais celui-ci perd de sa visibilité avec la fermeture des magasins et le manque d'investissement marketing. Surtout, il souffre de coupures de catalogue pendant plusieurs mois, notamment au niveau de son eBookstore. Echaudés par les impayés laissés par VirginMéga lors de son redressement, certains diffuseurs sont réticents à signer avec Digital Virgo, la nouvelle entité juridique. Quoiqu'il en soit, Digital Virgo décide fin 2014 d'abandonner le site VirginMéga, sur lequel il n'a pas suffisamment investi pour relancer son activité. Cet abandon se fait « en douceur » : l'entreprise a le temps de négocier en

²⁸⁷ Site Digital Virgo, capturé le 03/06/15

direct les contrats pour conserver le contenu dont elle a besoin pour ses applications musique et vidéo ; elle passe ses applications sous la marque Digital Virgo ; elle conserve deux salariés originaires de VirginMéga qui ont des compétences étroitement liées à ces contenus (les autres sont concernés par un plan social). Si la motivation première de Digital Virgo était de sauvegarder les ressources & compétences stratégiques pour pérenniser ses applications, alors le rachat de VirginMéga se solde par un succès, et l'abandon du site n'est qu'une conséquence anecdotique. S'il avait été rentable sans nécessité d'investissement conséquent, il est probable qu'il aurait été conservé, mais en soi, il ne semble pas avoir eu d'importance majeure aux yeux de l'entreprise. Un ancien salarié (resté anonyme) déclare « *à la chute de Virgin, [Digital Virgo] perdait son fournisseur et risquait donc de mettre le produit en péril. Seule solution, racheter VirginMega pour intégrer les contenus légalement [et] tuer la marque (et ses effectifs) à très court terme* »²⁸⁸. Il faut toutefois noter que lors du rachat par Digital Virgo, de nouvelles synergies entre le Groupe et son nouveau « service », VirginMéga, avaient été explorées. L'enjeu était d'exploiter l'ebook sur des plateformes mobiles. Nadia Marques et Anaïs Boniface ont alors monté un projet d'application d'abonnement illimité à un catalogue mono-éditeur. Un éditeur s'est montré intéressé et a proposé 300 titres renouvelables. Mais le départ d'Anaïs Boniface de l'entreprise, et surtout l'abandon du site VirginMéga (et donc avec lui de l'intégralité de l'activité ebook existante) ont conduit à l'abandon de ce projet.

²⁸⁸ Selon iGeneration, 21/11/14

Figure 104 / Étape 1 : Site de vente d'ebooks (mars 2010)



1 : Actualité (16.09.08), LH (12.03.10)
 2/3/4/9/10/13 : Y Jacquet (12.06.14),
 5/17/18 : Actualité (13.01.10, 13.01.10), Le Monde (15.01.10), LH (13.01.10, 30.09.10)
 6 : Y Jacquet (12.06.14), Société.com
 7/8 : A Boniface (02.12.14)
 11 : M Alhaouthou (25.08.14), A Boniface (02.12.14)
 12 : Y Jacquet (12.06.14), A Boniface (02.12.14), Le Monde (18/03/10)
 14 : LH (12.03.10)
 15 : Actualité (25.06.10, 08.11.11)

Figure 105 / Étape 2 : Vente d'ebooks via liseuses brandées (dès novembre 2011)

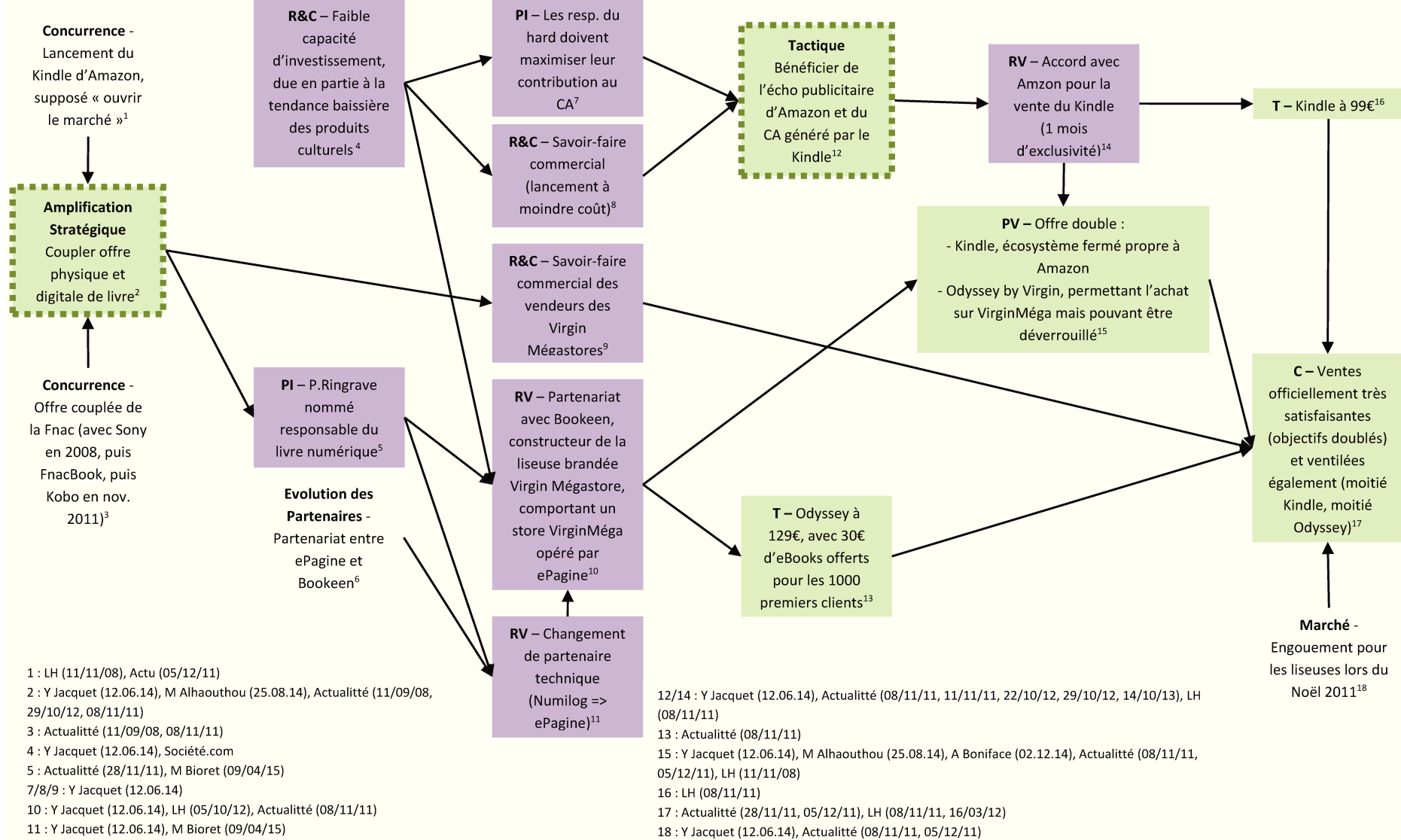
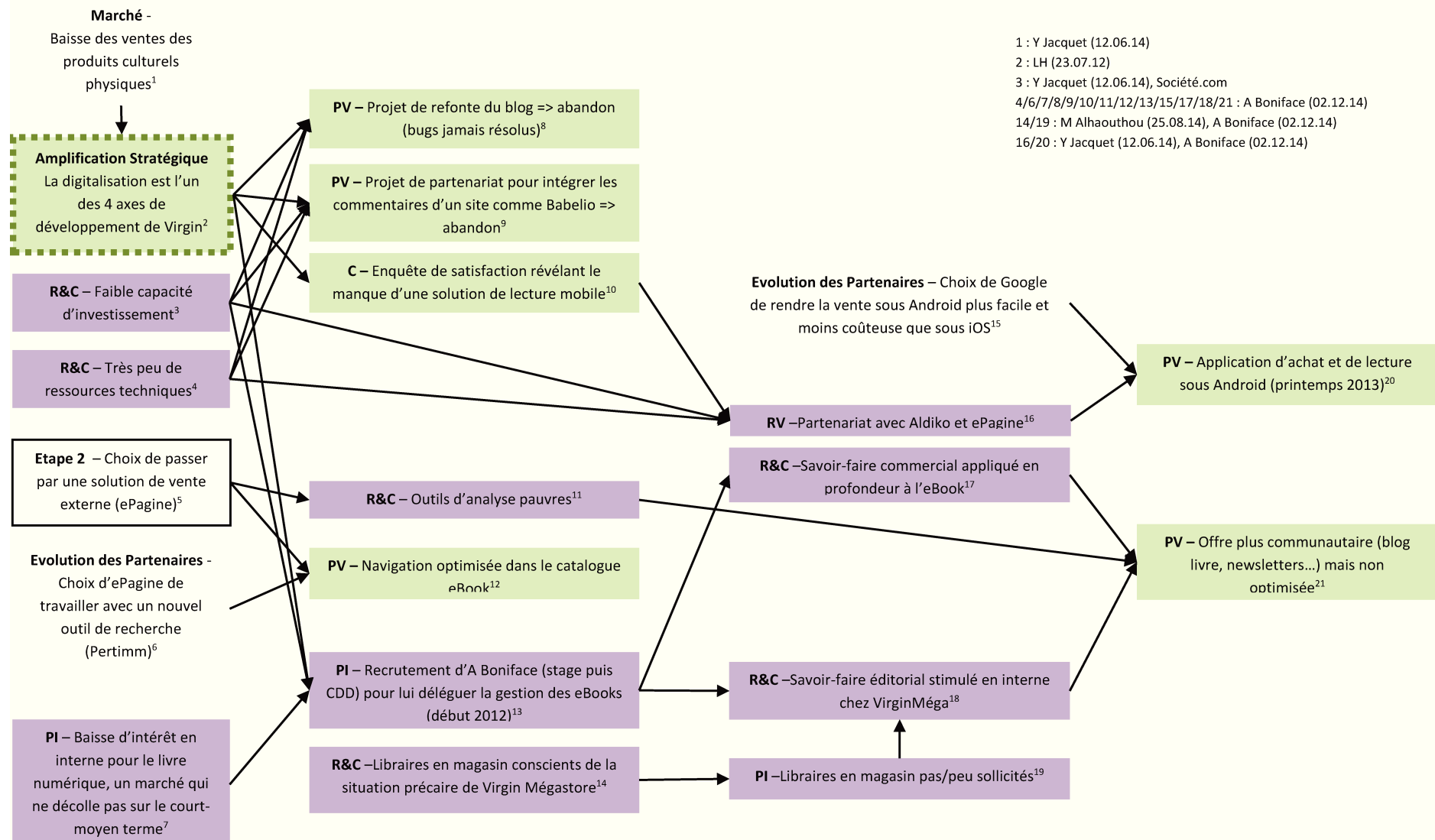
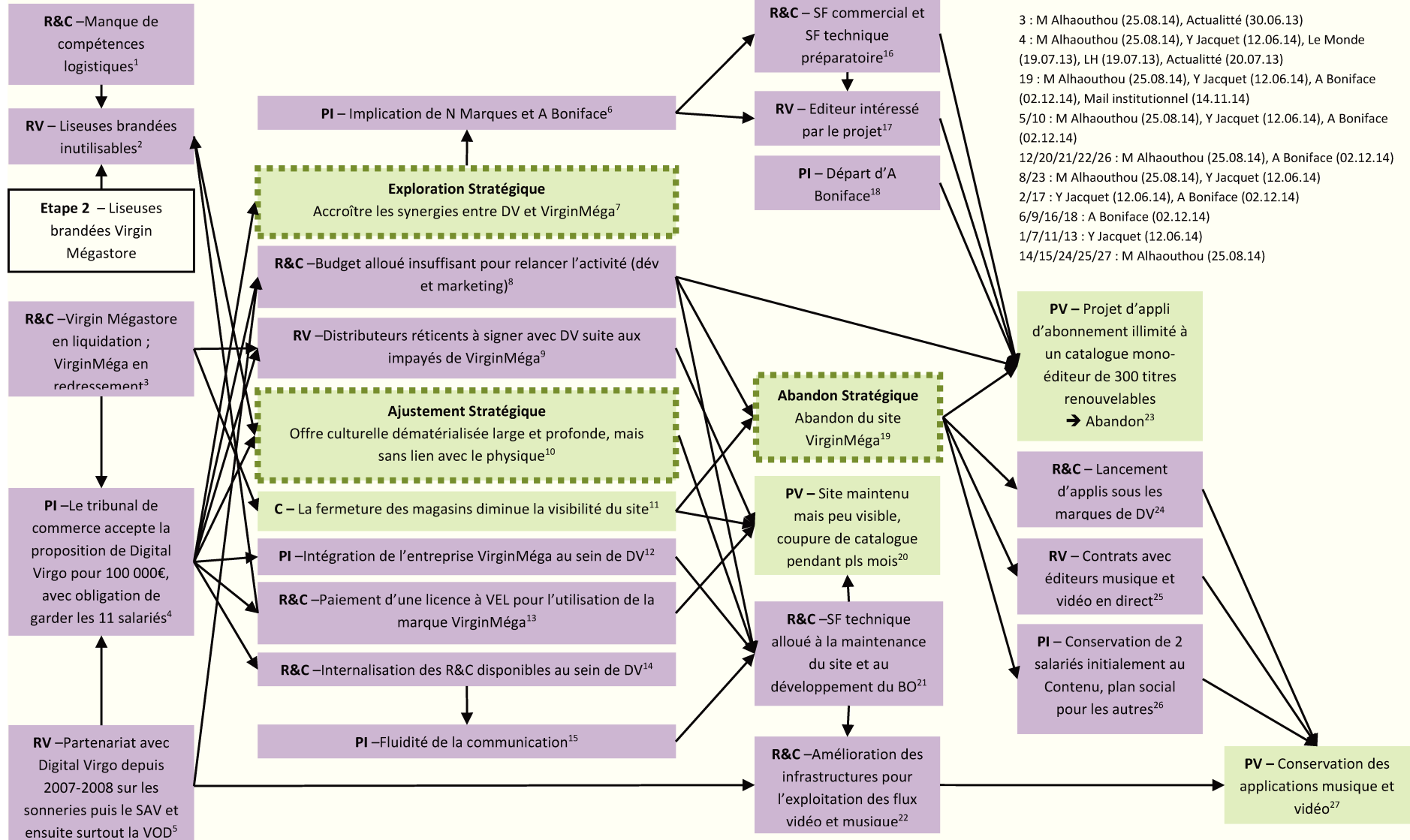


Figure 106 / Étape 3 : Amélioration de la relation client (2012-2013)



1 : Y Jacquet (12.06.14)
 2 : LH (23.07.12)
 3 : Y Jacquet (12.06.14), Société.com
 4/6/7/8/9/10/11/12/13/15/17/18/21 : A Boniface (02.12.14)
 14/19 : M Alhaouthou (25.08.14), A Boniface (02.12.14)
 16/20 : Y Jacquet (12.06.14), A Boniface (02.12.14)

Figure 107 / Étape 4 : Rachat par Digital Virgo (juillet 2013)



Chapitre XI. Cas 5 : izneo

1. Mouvement 1 : Création

Début 2010, l'arrivée de l'iPad et d'iBooks est imminente (cf. Figure 108). Les éditeurs de bandes dessinées anticipent également la venue en France d'Amazon. Craignant de perdre tout pouvoir de négociation face à ces géants mondiaux, certains d'entre eux décident de prendre à bras le corps la question de la gestion de leurs droits numériques. Ils ne peuvent se contenter d'ignorer le problème en raison de la forte propension des internautes à télécharger illégalement de la BD : « *la bande dessinée est le genre le plus piraté de la littérature* »²⁸⁹. Le groupe Média Participations (Dupuis, Le Lombard, Dargaud...) forme une coalition avec Casterman, Bamboo et Jungle dans le but de créer une entité juridique nouvelle dans laquelle chacun serait actionnaire : izneo. Cette société, lancée officiellement en mars 2010, lors du Salon du Livre de Paris, a pour mission la gestion de l'exploitation des droits numériques de tous les éditeurs de BD puisqu'elle est « *fédératrice, ou du moins désireuse de fédérer les éditeurs* »²⁹⁰. Pierre Raiman, directeur du marketing et de la stratégie, nous confirme que ce sont bien « *les éditeurs de BD [qui ont été à la source de cette initiative] pour répondre au développement du marché numérique et pour ne pas subir uniquement l'arrivée de plateformes anglo-saxonnes* ». Ce sont les éditeurs-actionnaires qui débroussaillent le terrain. Ils entament des discussions avec leurs auteurs respectifs, demandent un soutien de la part du CNL et constituent une équipe de trois personnes (Siththideth Bandassak, le webmaster, Amélie Rétorré, directrice du développement, et Régis Habert, directeur en charge des subventions)²⁹¹. Cette équipe est logée dans les locaux des éditeurs de Média Participations (Cap 18) puis dans les locaux d'Anuman (dès novembre 2013)²⁹², une filiale du même groupe. Ces premières démarches permettent aux actionnaires de se lancer dans une phase d'exploration stratégique où ils cherchent à tester différentes solutions pour exploiter les droits numériques BD : « *l'éditeur est au centre ; c'est son jouet* ».

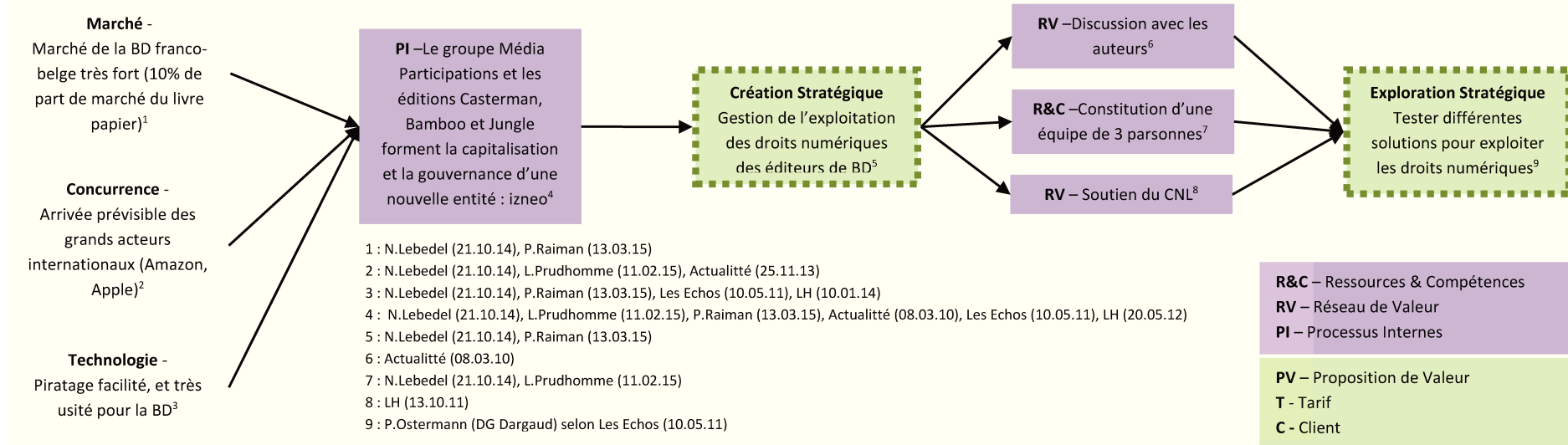
²⁸⁹ N Lebedel, 21/10/14

²⁹⁰ Actualité, 08/03/10

²⁹¹ L Prudhomme, 11/02/15

²⁹² L Prudhomme, 11/02/15

Figure 108 / Mouvement 1 : Création (mars 2010)



2. Mouvement 2a : Vente BtoC - Définition de l'offre

La plateforme de vente BtoC izneo est présentée dès le lancement de l'entreprise. Il s'agit alors de définir la proposition de valeur offerte aux clients particuliers (cf. Figure 109). Les connaissances et le savoir-faire commercial de l'équipe en place et des actionnaires ont amené l'entreprise à décliner son offre initiale selon deux formules : l'accès pérenne, ou l'achat, et la location pour 10 jours. Habitué à la loi sur le prix unique du livre, ce sont les éditeurs qui fixent le prix de leurs ouvrages. Au démarrage, seuls les actionnaires sont présents au catalogue. Les prix sont donc relativement homogènes (accès pérenne à partir de 4.99€ et location à 1.99€). Ces deux formules répondent visiblement à une attente de la clientèle puisque la part d'achat et la part de location sont quasiment équivalentes dans les premiers temps. Par la suite, notons tout de même que la formule « location » trouve moins d'écho (seulement environ 25% des actes d'achat). Elle répond probablement surtout à un besoin de découverte à moindre coût : « *c'est une formule qui est encore réclamée parce que les gens ont envie de tester* »²⁹³.

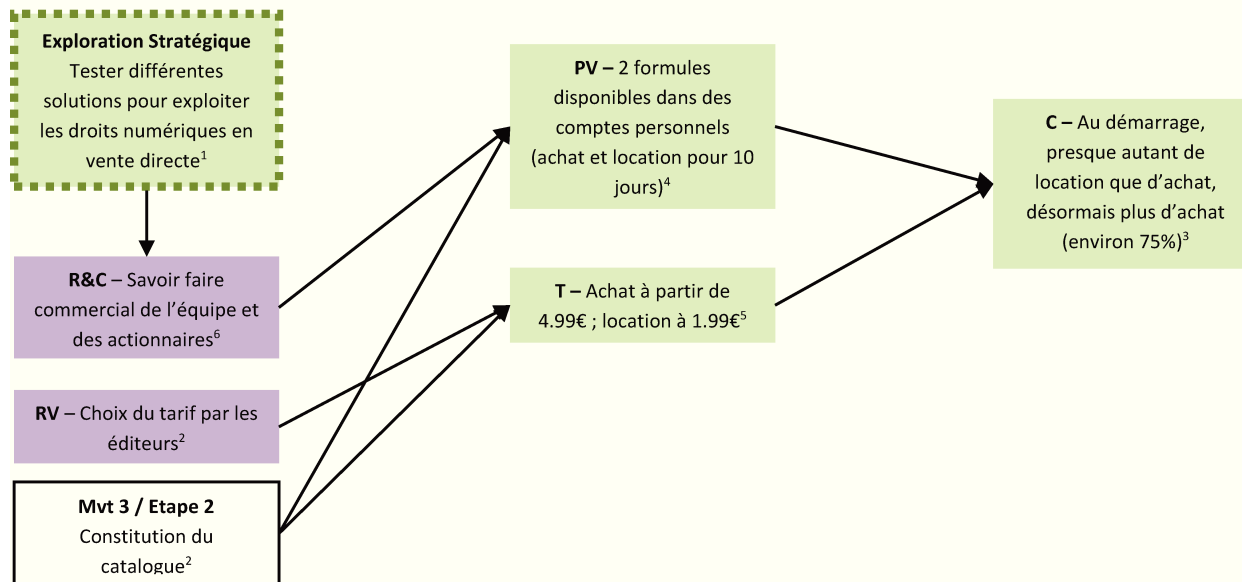
En décembre 2011, izneo propose une troisième formule : l'abonnement (cf. Figure 110). Le but est là encore de sonder les attentes réelles des clients, sachant que ce type d'expérience est novateur pour l'époque. D'ailleurs, Pierre Raiman déclare encore en mars 2015 « *j'observe qu'on est les seuls à faire de l'abonnement de BD* ». La lecture d'une BD étant très rapide (par rapport à celle d'un roman du moins), cette formule a pour ambition de diminuer encore l'intérêt du piratage en abaissant les prix consentis par un gros lecteur. L'idée est également de faire redécouvrir le fonds de catalogue, rarement référencé dans les librairies physiques, faute de place. L'ensemble des éditeurs qui ont confié leur catalogue à izneo peut choisir de proposer ou non tout ou partie de ses titres dans cette formule. Lise Prudhomme, responsable marketing, observe que « *généralement, [il s'agit] plutôt du fonds ; la nouveauté, [les éditeurs] préfèrent la garder pour de la vente à l'acte* ». Au démarrage, la plateforme propose à ses clients un abonnement leur permettant de lire 15 BD par mois, choisies au sein d'un catalogue borné (en fonction du choix des éditeurs), et ce au tarif de 9.90€/mois. À force de tâtonnement, la formule a évolué en mars 2014 : l'abonnement est devenu illimité. Notons que le catalogue borné s'élève à plus de 2000 titres début 2015. En février 2015, « *un millier d'utilisateurs [a] souscrit à cet abonnement* »²⁹⁴. Un peu plus tard, en décembre 2014, izneo décline cette formule en ciblant cette fois les familles. La plateforme lance l'abonnement « izneo Kids » à 5.90€ par mois.

²⁹³ L Prudhomme, 11/02/15

²⁹⁴ Livres Hebdo, 20/02/15

Toutefois, les conditions sous lesquelles cette offre est proposée doivent évoluer (cf. Figure 111). En effet, Amazon lance son offre Kindle Unlimited courant 2014. L'offre du géant américain est largement contestée par le métier et soulève le débat concernant la légalité des abonnements illimités dans le cadre législatif français. La médiatrice du livre, Laurence Engel, livre son rapport en février 2015. Son étude est sans appel : les offres d'abonnement multi-éditeurs sont contraires à la loi de 2011 sur le prix unique du livre numérique. izneo doit donc procéder à un ajustement stratégique pour se mettre en conformité avec la loi. La majorité de son catalogue étant issue du groupe d'édition Média Participations, le catalogue dédié à l'abonnement ne sera plus composé que des titres de ce groupe, qui choisira directement le prix de l'abonnement. Pierre Raiman affirme qu' « *on est dans quelque chose qui doit respecter les formes, mais qui ne change pas notre offre ; on doit juste retirer des tout petits bouts de catalogue de cet abonnement* ».

Figure 109 / Mouvement 2a : Vente BtoC - Définition de l'offre / Étape 1 : Offre initiale (dès mars 2010)



1 : P.Ostermann (DG Dargaud) selon Les Echos (10.05.11)

2 : N.Lebedel (21.10.14), L.Prudhomme (11.02.15)

3 : L.Prudhomme (11.02.15), A.Rétorré selon LH (08.03.13)

4/5 : N.Lebedel (21.10.14), L.Prudhomme (11.02.15), Slides Sdl

(21.03.11), Actualitté (28.04.10), Les Echos (10.05.11), Actualitté

(11.06.10), Slides Rennes (12.01.12), Site Izneo (capturé le 14.10.14)

Figure 110 / Mouvement 2a : Vente BtoC - Définition de l'offre /Étape 2 : Lancement de l'abonnement illimité (dès décembre 2011)

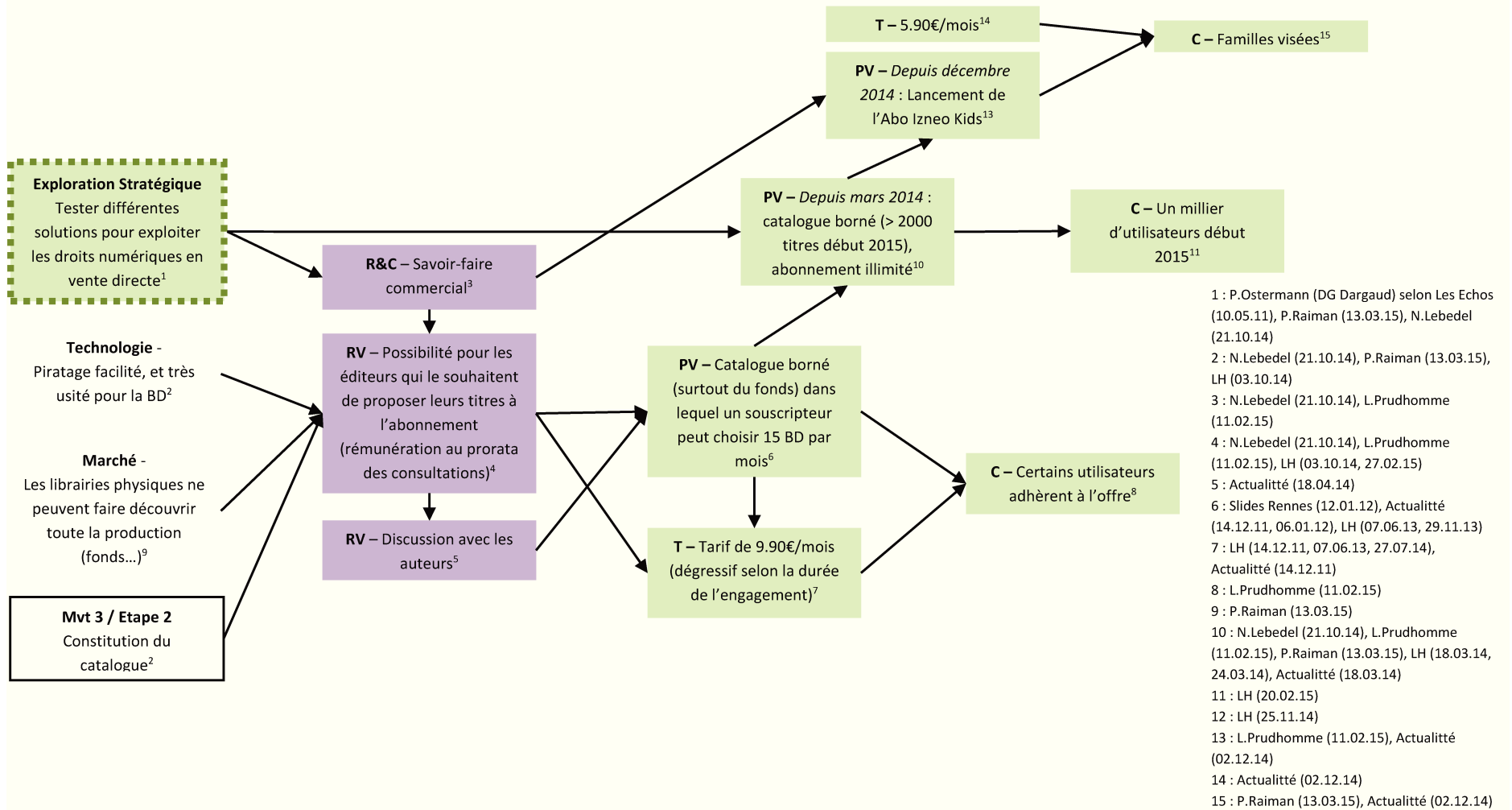
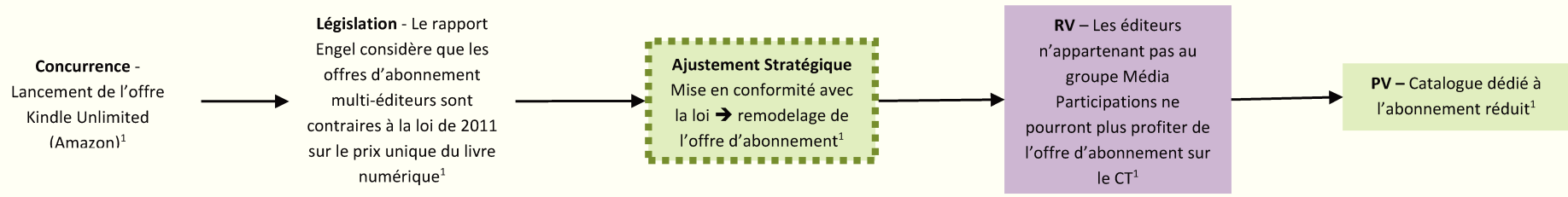


Figure 111 / Mouvement 2a : Vente BtoC - Définition de l'offre / Étape 3 : Modification de l'abonnement illimité (février 2015)



1 : P.Raiman (13.03.15), LH (19.02.15, 20.02.15), Actualité (23.12.14, 26.12.14), La Tribune (25.03.15)
 2 : La Tribune (20.03.15), LH (02.01.15, 06.03.15), Actualité (06.02.15, 19.02.15)

3 : P.Raiman (13.03.15), LH (19.02.15)
 4 : P.Raiman (13.03.15), Le Monde (19.02.15), Actualité (20.03.15)

5 : P.Raiman (13.03.15)

3. Mouvement 2b : Vente BtoC - Solutions techniques

Parallèlement au développement des formules de vente directe, il faut créer des solutions techniques afin d'accéder à ces formules, le tout formant une proposition de valeur complète. Des solutions techniques sont présentées lors du lancement officiel de l'entreprise, en mars 2010 (cf. Figure 112). Les dirigeants amplifient dès le démarrage leurs ambitions puisqu'ils considèrent que pour mener à bien l'exploitation des droits numériques, ils se doivent de proposer une excellente expérience utilisateur, et ce quel que soit le support choisi par leurs clients. Pierre Raiman l'affirme : « *si je cherchais l'élément qui doit être différenciant pour nous : être les meilleurs sur le service rendu au public* ». Un ingénieur d'Anuman est détaché auprès d'izneo. Il y intervient donc en tant que prestataire dans un premier temps, mais il y est embauché définitivement par la suite. Il intervient sur le développement de la solution web et de la solution DRM. Une boutique web voit donc le jour, dotée d'un player. izneo fait le choix de ne proposer ses titres qu'en streaming, ce qui lui permet de protéger les droits du catalogue qui lui est confié via une solution propriétaire mais facile d'utilisation. C'est dans le but d'enrichir ce site d'un point de vue éditorial, que Sithideth Bandassak est recruté en tant que webmaster. Un partenariat est également conclu avec le site communautaire Babelio afin d'intégrer les critiques des BD vendues par izneo. Alors que l'entreprise « *est partie [...] sur un projet Web-only* »²⁹⁵, courant 2010, en réaction à la popularisation des iPhone et iPad, izneo lance aussi une application d'achat et de lecture sous iOS. Malgré la commission prélevée par Apple via les applications InApp, la simplicité d'utilisation est jugée imparable par la plateforme. Conformément à ses ambitions stratégiques (l'excellence de l'expérience utilisateur), izneo se fait un devoir de proposer une application sous ce système d'exploitation. Pourtant, d'autres contraintes, techniques et commerciales, entravent les ventes de l'entreprise via ce canal : iOS ne permet pas l'abonnement, et Apple censure des titres jugés pornographiques, plus ou moins arbitrairement. izneo ne met toutefois pas tous ses œufs dans le même panier et confirme sa stratégie multi-support en proposant une application Android en 2012 et une application Windows 8 en 2013. Le but est évident : « *proposer une expérience de lecture sur un maximum d'OS* »²⁹⁶. Notons que toutes ces applications sont gratuites, afin de rendre la stratégie multi-support la plus pertinente possible. Aujourd'hui, bien que le parc iOS reste majoritaire, les dirigeants notent une très forte progression du parc Android.

²⁹⁵ N Lebedel, 21/10/14

²⁹⁶ L Prudhomme, 11/02/15

Bien que les améliorations en matière de renforcement de la stratégie multi-écrans soient de nature incrémentale, progressives, nous observons une série de mesures visible dès début 2015 (cf. Figure 113) : « nous sommes très attentifs aux aspects multi-écrans ; on l'était déjà, mais on accentue ça »²⁹⁷. Ces mesures semblent indispensables pour pérenniser la stratégie multi-supports et l'excellence de l'expérience utilisateur. En effet, les solutions techniques développées deviennent rapidement obsolètes étant donné les mutations perpétuelles de l'environnement technologique. En outre, le catalogue, les offres et les services aux lecteurs se sont considérablement enrichis en quelques années, notamment avec la formule d'abonnement et les « coups de cœur ». En février 2015, izneo lance donc à la fois une nouvelle version de ses applications iOS et une nouvelle version de site Internet. Outre une ergonomie retravaillée et des fonctionnalités supplémentaires (wish list, gestion des collections d'albums papier...), le site Internet est en « responsive design », il s'adapte donc à toutes les tailles d'écran. Pour aboutir à la fonctionnalité de gestion des albums papier, izneo a conclu un accord avec BDGest, un site communautaire spécialisé. L'entreprise en a profité pour changer de partenaire en ce qui concerne la publication des critiques BD : il ne s'agit plus de Babelio mais là aussi de BDGest. L'entreprise a sous-traité la refonte graphique du site Internet à une agence web, mais elle a géré en interne les développements web nécessaires à la mise à jour du site, utilisant ainsi une de ses ressources clés (« nous, on est très fort sur le Web »²⁹⁸). Notons que la date de la mise à jour du site a été en partie dictée par un partenariat passé avec Le Figaro (« il fallait qu'on donne des dates au Figaro pour qu'on ait un site propre à leur proposer »²⁹⁹). En revanche, izneo a sous-traité la refonte des applications iOS à Kaolabs, « une société à laquelle [elle] est lié[e] par le biais d'actionnaires communs ». L'externalisation est jugée « moins onéreu[se] pour une structure courte » comme celle d'izneo, qui « ne permet pas aujourd'hui d'embaucher des spécialistes »³⁰⁰ pour chacun des trois OS.

²⁹⁷ P Raiman, 13/03/15

²⁹⁸ N Lebedel, 21/10/14

²⁹⁹ L Prudhomme, 11/02/15

³⁰⁰ N Lebedel, 21/10/14

Figure 112 / Mouvement 2b : Vente BtoC - Solutions techniques / Étape 1 : Solutions initiales (dès mars 2010)

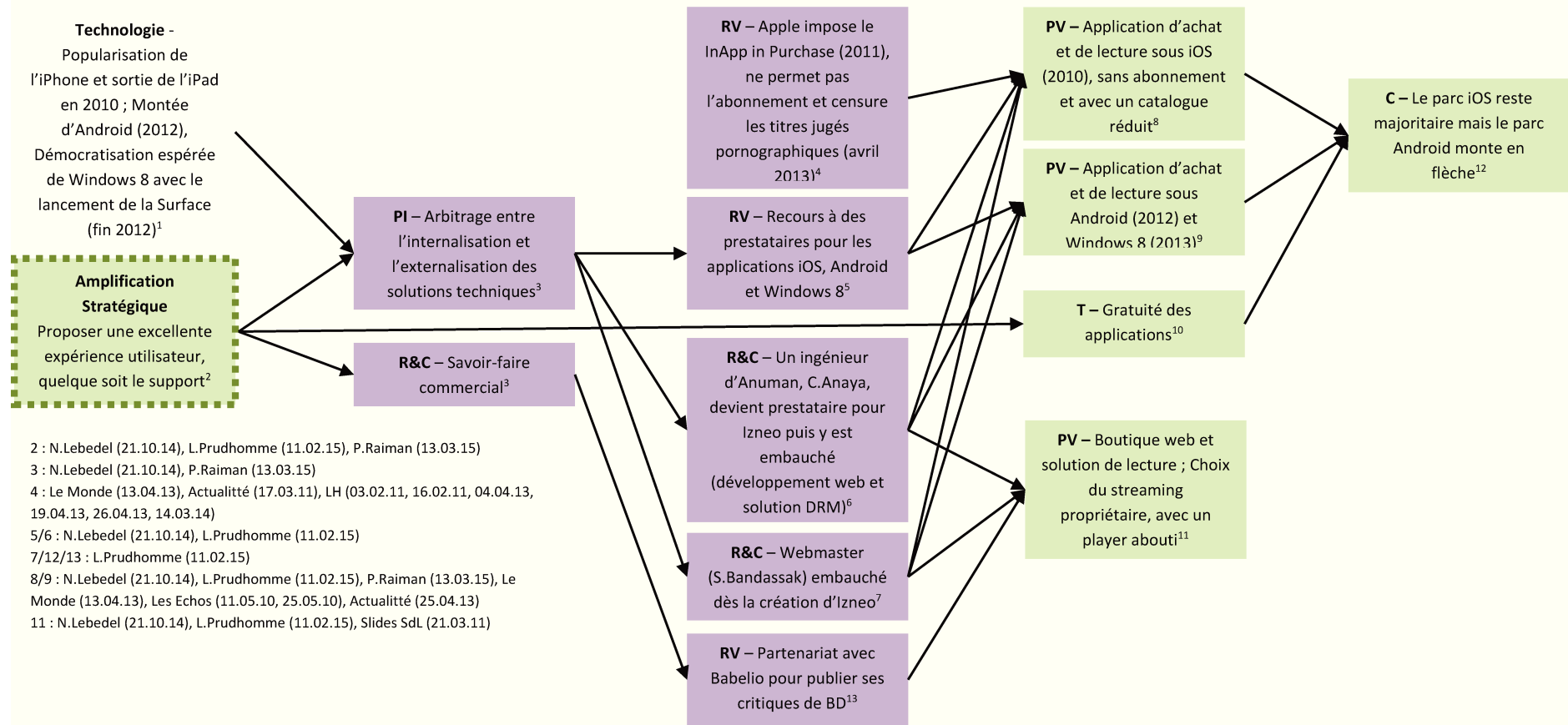
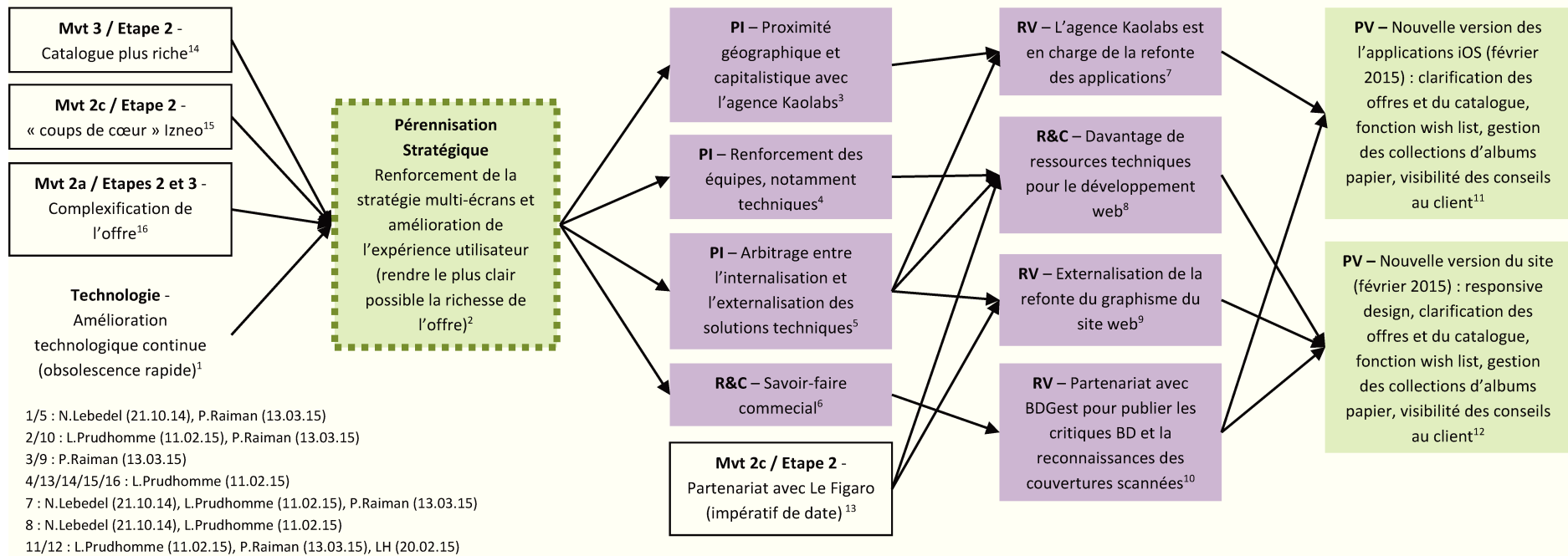


Figure 113 / Mouvement 2b : Vente BtoC - Solutions techniques / Étape 2 : Évolutions des solutions (dès 2015)



4. Mouvement 2c : Vente BtoC - À la rencontre des clients

Fournir une excellente expérience utilisateur sur tous les supports reflète un positionnement stratégique qualitatif, mais pour que l'exploitation des droits numériques soit optimum en BtoC, il est nécessaire qu'un maximum de clients potentiels ait connaissance de l'offre izneo. L'entreprise cherche donc à accroître le trafic sur son site et ses applications (cf. Figure 114). Pour y parvenir, elle propose très rapidement un modèle d'affiliation à des sites Internet en rapport avec la BD. « *Le site affilié touche une commission* »³⁰¹. Ce partenariat d'affiliation est d'autant plus efficace que la solution technique offre la possibilité aux visiteurs des sites partenaires de feuilleter des extraits des bandes dessinées sur le Player izneo et de les acheter ensuite. Dans ses premiers mois d'existence, izneo a également pu proposer des promotions exclusivement à ses clients particuliers profitant du fait que « *la loi Lang en version numérique n'[était] toujours pas aboutie* »³⁰². En novembre 2011, quand la loi sur le prix unique du livre numérique a été appliquée, la société a dû arrêter ce type d'opération promotionnelle. Les promotions ne sont alors plus un avantage distinctif que des clients potentiels ne peuvent trouver que sur la plateforme izneo. D'autres initiatives marketing sont cependant pérennes, et notamment la participation de l'entreprise au Salon du Livre de Paris. Elle mutualise les coûts générés par une telle manifestation en s'installant sur ou à côté du stand d'un éditeur-actionnaire. Cela lui permet aussi de cibler plus directement les lecteurs de BD. Ces initiatives portent leurs fruits puisqu'une partie des visiteurs sensibilisés se transforme en client payant et parfois fidèle. Mais outre ces manoeuvres, qui ont un coût, même s'il est limité, izneo a mis sur pied une tactique stratégique qui lui permet d'accroître le trafic sur sa plateforme tout en générant des gains : elle passe des accords ponctuels avec des sociétés qui souhaitent offrir des coupons izneo à leurs clients en échange d'un minimum garanti. Prenons l'exemple du « *partenariat avec Thalys : [c'est] une opération où [izneo] offre aux voyageurs de Thalys de la BD à télécharger sur leurs tablettes ; donc, Thalys va payer un minimum garanti et [izneo] fournit des codes* »³⁰³.

Dès 2012, les efforts en termes de recrutement mais aussi de fidélisation de la clientèle sont intensifiés (cf. Figure 115). Pierre Raiman justifie cet objectif : « *c'est un métier où finalement il y a beaucoup beaucoup de coûts et qui ne peut fonctionner à terme que par fidélisation de ses clients ; pour qu'il y ait du repeat, et pas toujours créer du neuf, du neuf, du neuf* ». Cela

³⁰¹ L Prudhomme, 11/02/15

³⁰² Actualité, 11/06/10

³⁰³ L Prudhomme, 11/02/15

passé notamment par un renforcement de l'équipe marketing-commercial (recrutement de Nicolas Lebedel) et de l'équipe technique. Cela permet de développer des outils d'analyse dans le back-office et ainsi d'avoir une meilleure connaissance de la clientèle. Cet axe se trouve renforcé en 2015 car Média Participations travaille sur une solution CRM dont izneo devrait pouvoir bénéficier. Des fonctionnalités supplémentaires sont aussi apportées aux clients, comme la possibilité d'offrir des BD (en 2012) et la vente de carte cadeau (en 2014). Le bouche-à-oreille est donc renforcé par la possibilité pour un client convaincu d'offrir la possibilité à ses proches de tester directement la solution izneo. Quelques efforts marketing sont aussi entrepris, mais le budget communication de l'entreprise est faible. Malgré les aides reçues occasionnellement de la part des éditeurs, l'écho dans les médias reste faible. Des expériences beaucoup moins coûteuses sont entreprises, grâce à la proximité physique et capitalistique avec Anuman et Gravity, deux filiales multimédias de Média Participations. Des mailings croisés sont testés avec Anuman et des coupons izneo sont proposés aux joueurs des produits Gravity (Alliance Game). Toutefois, les retours sont relativement décevants : *« on se rend compte que notre cible de clients, ce n'est pas forcément des gamers »*³⁰⁴. L'entreprise cherche à établir et renforcer ses liens avec sa clientèle et ses prospects. C'est la raison pour laquelle elle a lancé en novembre 2013 le site et les applications Manga by izneo. Ces solutions spécifiques ont été permises par la constitution d'un catalogue manga et la préexistence de solutions techniques qu'il ne restait plus qu'à utiliser et à refondre graphiquement. La spécificité autour du manga a aussi été décisive, notamment grâce au prix unique décidé par les éditeurs. Au final, izneo a cherché à toucher la niche des lecteurs de manga, qui forme une entité presque communautaire. L'équipe dirigeante constate pourtant que la majorité des ventes se fait sur le site généraliste izneo. Mais l'entreprise a ainsi marqué son intérêt pour ce genre spécifique : elle a pu davantage cerner les attentes de ses clients et établir des relations de confiance avec les éditeurs. Pour faire face au piratage des chapitres inédits de Naruto, dont la parution française subit un décalage, izneo a noué un accord avec Shueisha, l'éditeur, et Kana, l'ayant-droit français. Mi-2014, l'entreprise sort l'application « Simul Trad » Naruto, qui propose la traduction française de l'épisode inédit le jour de sa sortie japonaise : *« aujourd'hui, au Japon, tous les lundis sort le nouveau chapitre de Naruto, en japonais ; tous les lundis, il y a donc 100 000 personnes en France qui sont derrière leur écran pour lire le nouveau chapitre de Naruto en scan-trad ; réponse une fois de plus au piratage : en simultané, tous les lundis, on propose de lire le nouveau chapitre de Naruto pour 0.89 € »*³⁰⁵. Fin 2014 - début 2015, on observe une nouvelle

³⁰⁴ L Prudhomme, 11/02/15

³⁰⁵ N Lebedel, 21/10/14

série de mesures visant à renforcer la relation client. Tout d'abord, le SAV est externalisé auprès d'une plateforme spécialisée : les équipes izneo sont libérées de cette charge, et les clients reçoivent des réponses plus professionnelles. S'appuyant sur la passion commune des salariés pour la BD, un comité se réunit pour décider des « coups de cœur » izneo mis en avant sur Facebook et sur le nouveau site web. Enfin, un partenariat de long terme a été noué avec Le Figaro. En mars 2015, un store izneo est intégré au site Le Figaro. Avec cette boutique, l'entreprise va au-delà du modèle de l'affiliation puisqu'elle s'approche au plus près des visiteurs du Figaro qui n'ont même plus à faire l'effort de quitter leur site de prédilection pour faire leurs achats de BD : il s'agit « *d'être présent là où se trouvent les passionnés de BD [...] pour aller au-delà du public de fans qu'[izneo] peut déjà attirer* »³⁰⁶.

³⁰⁶ P Raiman, 13/03/15

Figure 114 / Mouvement 2c : Vente BtoC - À la rencontre des clients / Étape 1 : Premières initiatives (dès mars 2010)

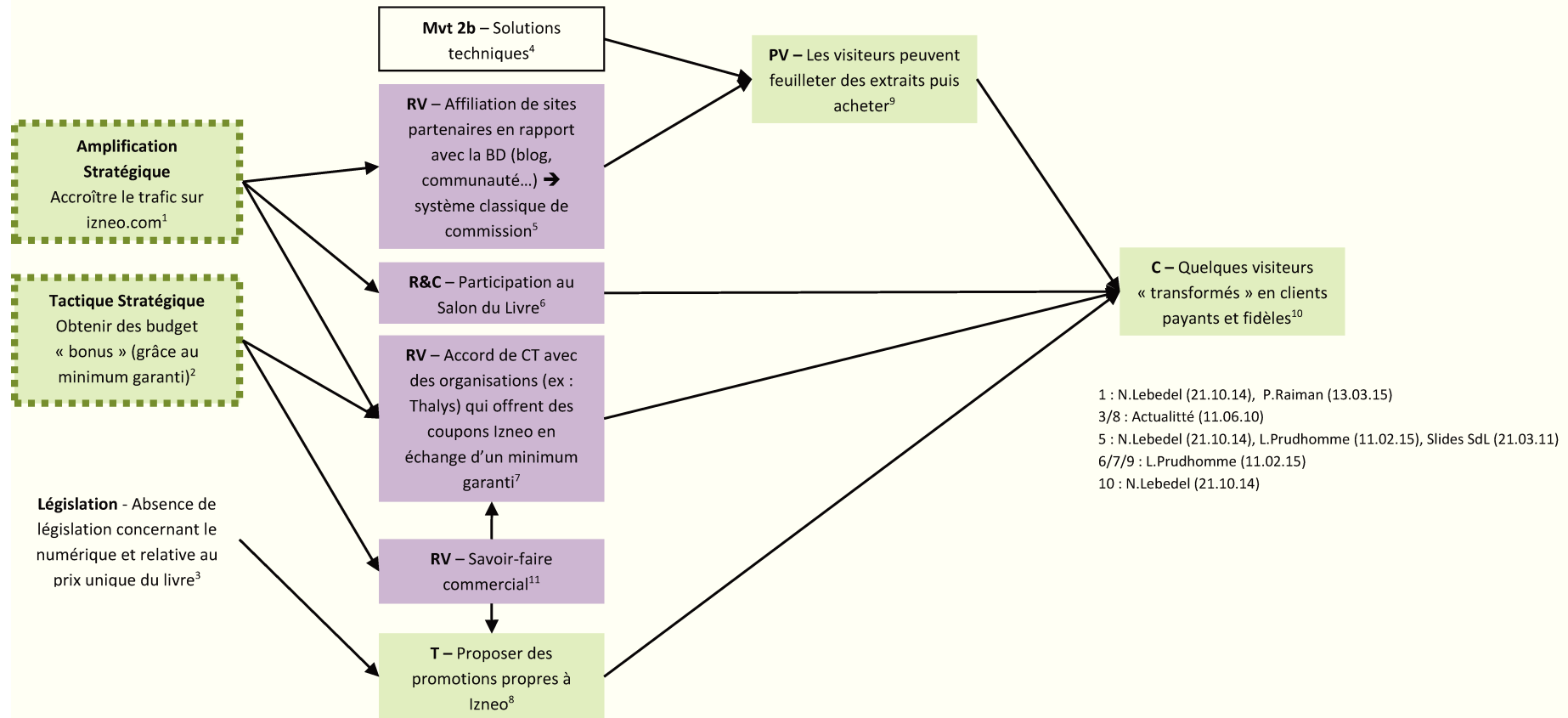
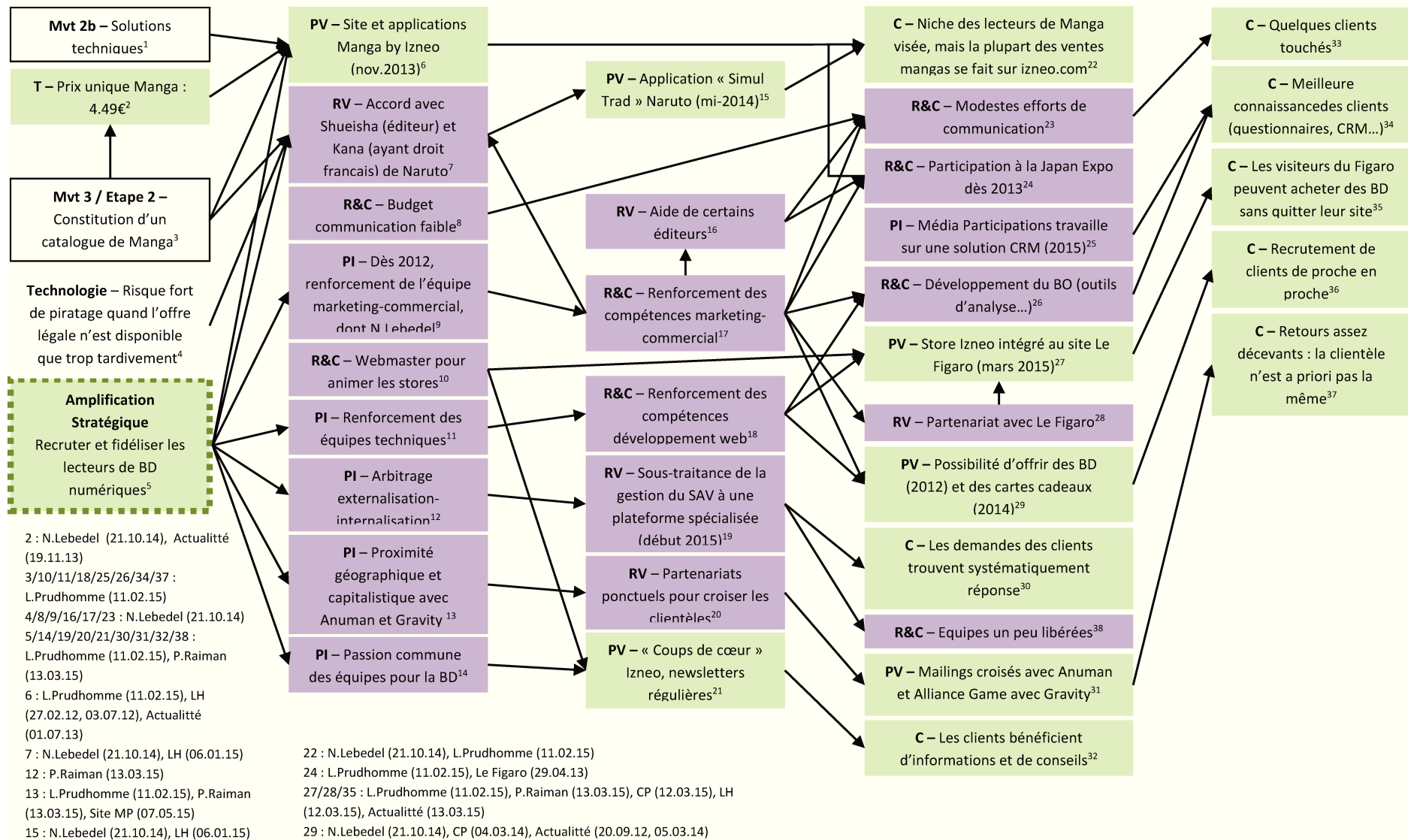


Figure 115 / Mouvement 2c : Vente BtoC - À la rencontre des clients / Étape 2 : Intensification (dès 2012)



5. Mouvement 3 : Diffusion-Distribution

Parallèlement à son activité de vente BtoC, izneo a développé une activité de diffusion-distribution pour gérer directement l'exploitation des droits numériques des éditeurs de BD auprès de l'ensemble des canaux de vente. Dans cette activité, nous ne considérons plus les éditeurs comme des fournisseurs de contenu permettant à la librairie de fonctionner, mais bien comme les clients de l'entreprise. En tant que distributeur, izneo doit veiller à adapter les formats des fichiers qui lui sont confiés (*cf.* Figure 116). En effet, l'entreprise doit s'adapter aux évolutions technologiques, qu'elles viennent des standards, des tendances (popularisation des smartphones) ou des innovations concurrentes. Les éditeurs lui confient généralement des PDF imprimés qu'izneo convertit au standard numérique du moment (ePub 3 Fixed Layout début 2015). Mais la vocation de la société n'est pas seulement de subir les évolutions, elle tente aussi d'agir dessus. Elle est d'ailleurs l'un des membres fondateurs du consortium Radium où elle se fait un devoir de représenter les spécificités de la BD. L'élaboration de la version 3.1 de l'ePub devrait ainsi permettre la lecture case à case. Ce nouveau standard sera donc une réponse plus satisfaisante à la solution de « lecture guidée » proposée par ComiXology. En outre, si ce qu'« attend [izneo], c'est le case à case, [c'est] parce que la taille des devices diminue »³⁰⁷.

izneo se veut être une entreprise fédérant un maximum d'éditeurs de BD pour exploiter le catalogue de droits le plus complet qui soit (*cf.* Figure 117). Son intérêt est de distribuer et diffuser en direct autant d'éditeurs BD que possible. La société est largement aidée dans cette démarche par son actionnariat, constitué d'éditeurs majeurs. Ces éditeurs contribuent au regroupement d'éditeurs baptisé « Bande Numérique » en mars 2011. Les éditeurs de « Bande Numérique » sont orientés vers la solution de distribution-diffusion izneo, en tant que client, et parfois en tant qu'actionnaire. Toutefois, l'entreprise a aussi des concurrents sur cette activité. Hachette Numérique, e-distributeur et e-diffuseur, travaille main dans la main avec Hachette Distribution, son homologue pour le papier. Il semblerait que Hachette Distribution ait fait pression sur ses clients éditeurs³⁰⁸ pour qu'ils leur confient la totalité de leurs droits, aussi bien

³⁰⁷ N Lebedel, 21/10/14

³⁰⁸ N Lebedel (21/10/14) explique que les éditeurs qui avaient déjà confié leur distribution papier à Hachette ont voulu «mettre tous leurs oeufs dans le même panier», un panier «qui a une expertise extrêmement importante sur le digital» qui plus est. Toutefois, de manière plus officieuse, il se murmure que Hachette ait un peu forcé la main aux éditeurs. Les méthodes employées me sont inconnues, mais il est probable que les pressions exercées soient des avantages commerciaux. Il s'agirait donc plus d'incentives que de menaces.

papier que numériques. Delcourt-Soleil et Glénat quittent izneo (en tant que clients mais aussi en tant qu'actionnaires) pour Hachette Numérique en février 2012, entraînant alors une très légère diminution du catalogue (ces éditeurs n'avaient proposé que très peu de titres en numérique) : « *ils ont quitté izneo, pour se faire distribuer diffuser par leurs distributeurs [papier, mais] la part de leur catalogue n'était vraiment pas énorme* »³⁰⁹. Bon an mal an, izneo a pu proposer un catalogue de plus en plus important composé d'environ 50 éditeurs clients de sa solution de diffusion-distribution. Cette diversité a de fait entraîné une hétérogénéité des prix. Quand les éditeurs souhaitent être diffusés-distribués par un autre acteur, izneo doit penser à son activité BtoC : elle cherche à proposer à ses clients directs le catalogue le plus large possible. Elle cherche également à diffuser-distribuer son catalogue sur un maximum de points de vente. Il est donc dans son intérêt de passer des accords pour faire des échanges de catalogue. L'échange de catalogue en juillet 2013 avec Numilog a été majeur puisqu'il a permis à izneo de vendre sur sa plateforme la quasi-totalité des BD numérisées francophones, parmi lesquelles on trouve les titres de Delcourt, Glénat et Soleil : « *l'accord qu'on a fait l'an passé avec Numilog, où il y a eu un échange de catalogue, ça nous a permis de récupérer les catalogues de Delcourt, Glénat, Soleil, qui avaient quitté la plateforme en tant qu'actionnaires ; [...] ils sont diffusés par Hachette, donc du coup on a fait un accord avec Denis [Zwirn, PDG de Numilog], « à la western » : « je te donne mon catalogue, tu me donnes le tien » ; on lui a donné 70 % du marché, lui nous a donné les 30 % qui nous manquaient* »³¹⁰.

Pour optimiser l'exploitation des droits numériques qui lui sont confiés, izneo se doit de propager le catalogue des éditeurs clients au maximum, c'est-à-dire via des canaux externes en plus de son activité BtoC (cf. Figure 118). Régis Habert déclarait d'ailleurs : « *pour 2011, nous allons construire le réseau, parce qu'izneo n'a pas vocation à faire de la vente directe [;] notre service a vocation à être proposé aux libraires* »³¹¹. C'est en partie pour que cette mission aboutisse dans les meilleures conditions que les équipes commerciales et techniques ont été renforcées. Dès mars 2011, izneo s'est connecté au hub DILICOM, qui est supposé faciliter le transfert des flux vers les eBookstores « indépendants », qu'il s'agisse de librairies en ligne « autogérées » ou de librairies en ligne fournies par des prestataires d'eBookstores. Ainsi, beaucoup de librairies de taille moyenne, voire petite, peuvent accéder au catalogue numérique d'izneo. Toutefois, les solutions techniques sont rarement abouties (« *aujourd'hui, si vous allez*

³⁰⁹ L Prudhomme, 11/02/15

³¹⁰ N Lebedel, 21/10/14

³¹¹ Selon Actualitté, 16/03/11

sur le Furet du Nord acheter une bande dessinée, vous ne pourrez la lire qu'à l'écran ; il n'y a pas de solution d'application »³¹²) et le trafic sur les sites de ces librairies est souvent très faible. La part de marché occupée par ce canal est donc peu significative. Si izneo répond à son objectif de propagation du catalogue, les démarches entreprises pour servir ces points de vente se rapprochent surtout d'un idéal et/ou d'une manœuvre politique : respecter la chaîne du livre. Ce sont bien les accords signés avec les trois grands acteurs internationaux, Amazon, Apple et Google, qui génèrent le plus de débouchés. La commission exigée par ces pure players est supérieure, mais les volumes dégagés sont tels qu'izneo ne pourrait s'en passer. Notons tout de même que dans ses premières années d'activité, l'entreprise a mis en place une solution d'eBookstore en marque blanche, en s'appuyant sur sa propre solution technique. Le réseau Album a été client de cette solution en marque blanche, mais lorsqu'il a fermé sa boutique en ligne, il a également fermé son eBookstore.

En tant que diffuseur, izneo se doit aussi de mettre en œuvre un certain nombre d'opérations commerciales et de conseiller ses clients éditeurs, notamment sur la tarification (*cf.* Figure 119). L'entreprise s'appuie là encore sur son savoir-faire commercial. Quand les éditeurs ont la volonté de faire des opérations promotionnelles, c'est à izneo de faire redescendre l'information à l'ensemble des points de vente. L'information peut aussi fonctionner en sens inverse : parfois, un eBookstore souhaite monter une opération et sollicite izneo, qui sollicite alors les éditeurs concernés. Les baisses de prix doivent être répercutées sur l'ensemble des stores, mais l'effort marketing ne peut être déployé que par un store. En 2015, pour fêter son cinquième anniversaire, izneo fait appel à ses clients éditeurs pour qu'ils lui fournissent des bonus sur une douzaine d'albums. On ne parle pas de baisse de prix, en revanche il s'agit bien d'une opération marketing originale qui est à l'initiative de la plateforme izneo (activité BtoC) et mise en œuvre par le diffuseur izneo. Cette activité de diffusion est aussi soutenue par le savoir-faire technique d'izneo car les éditeurs clients demandent parfois des applications ciblées ayant pour fonction principale de promouvoir une collection, une série... Dans ces cas-là, izneo ne se rémunère plus seulement par une commission prélevée sur les ventes, elle facture également des frais fixes en fonction des efforts de développement technique nécessaires. Pierre Raiman commente : *« ce n'est pas forcément le cœur de notre truc, mais ça fait partie des relations qu'on entretient avec les éditeurs »*.

³¹²N Lebedel, 21/10/14

Figure 116 / Mouvement 3 : Diffusion-Distribution / Étape 1 : Gestion des formats (dès mars 2010)

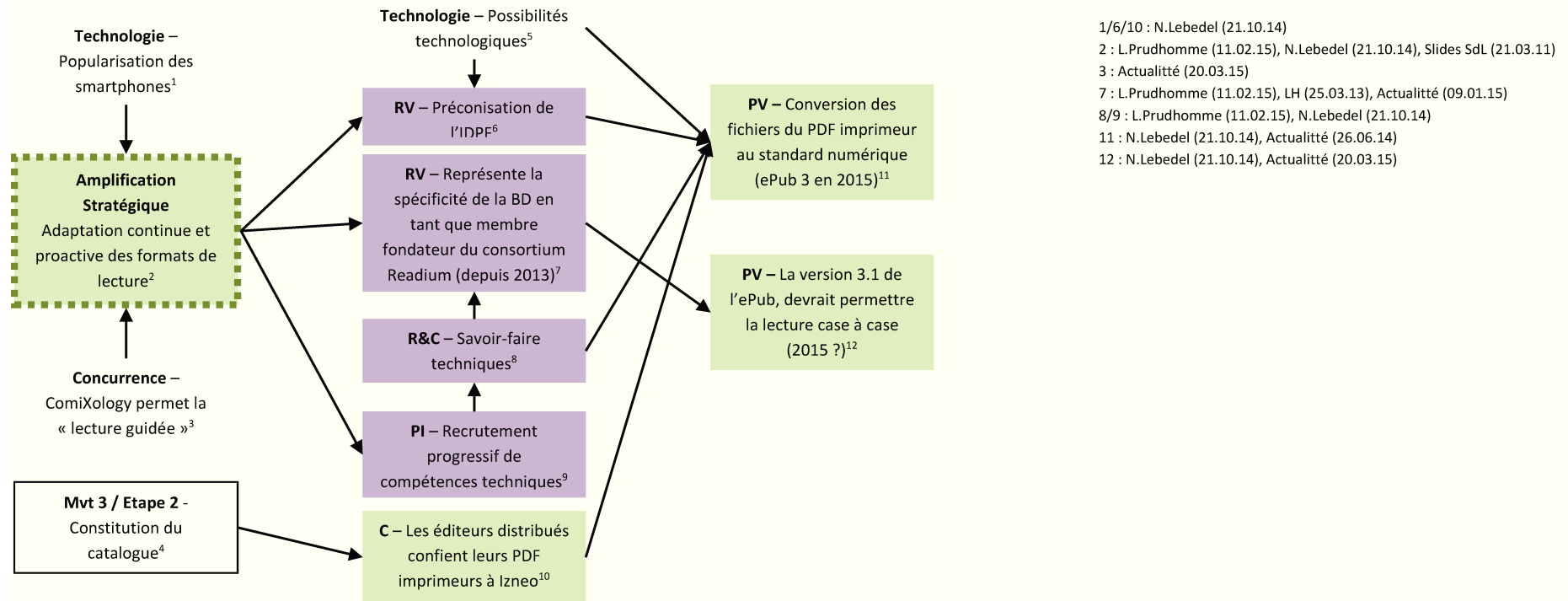


Figure 117 / Mouvement 3 : Diffusion-Distribution / Étape 2 : Constitution du catalogue (dès mars 2010)

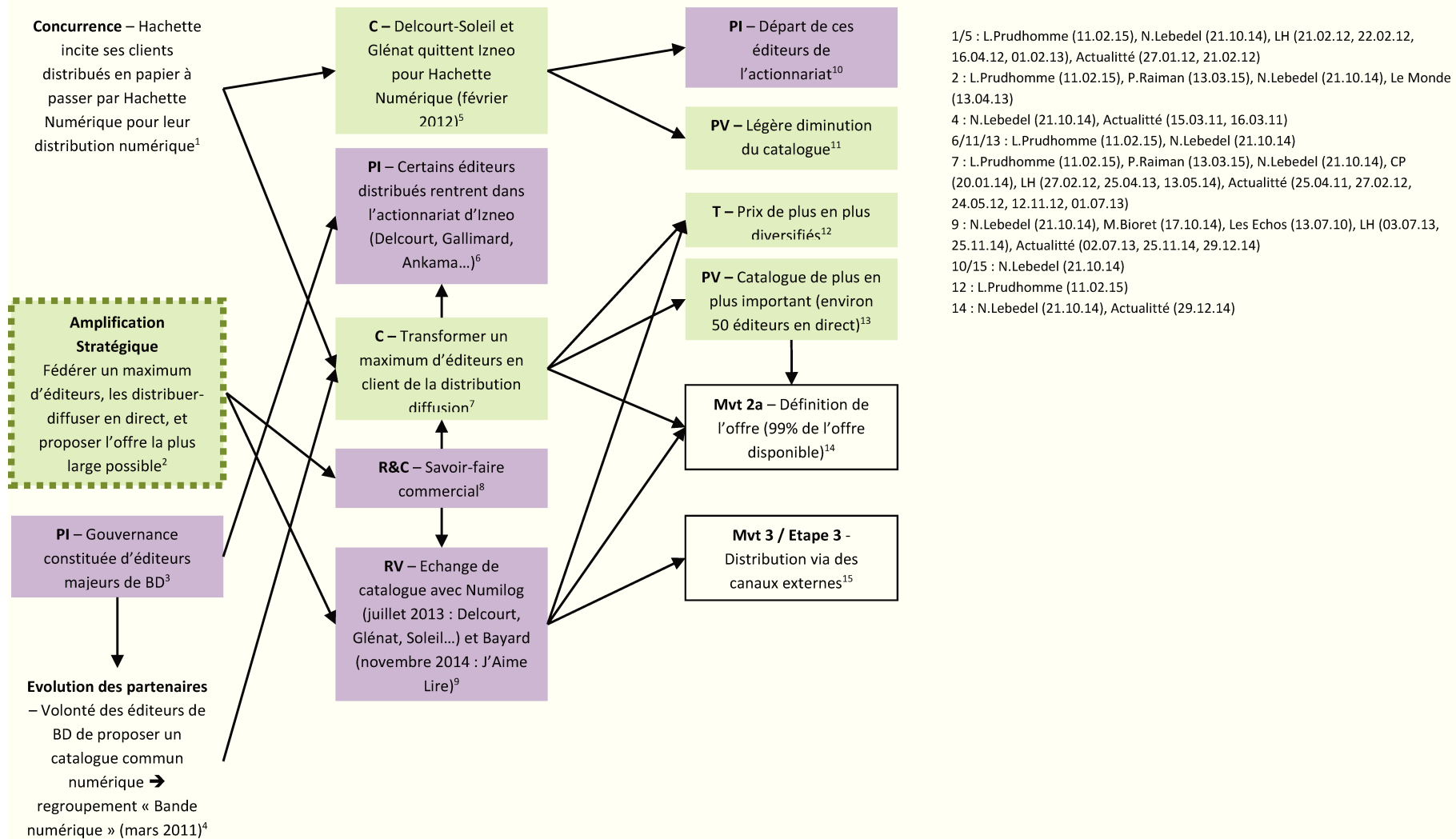


Figure 118 / Mouvement 3 : Diffusion-Distribution / Étape 3 : Distribution via des canaux externes (dès 2011)

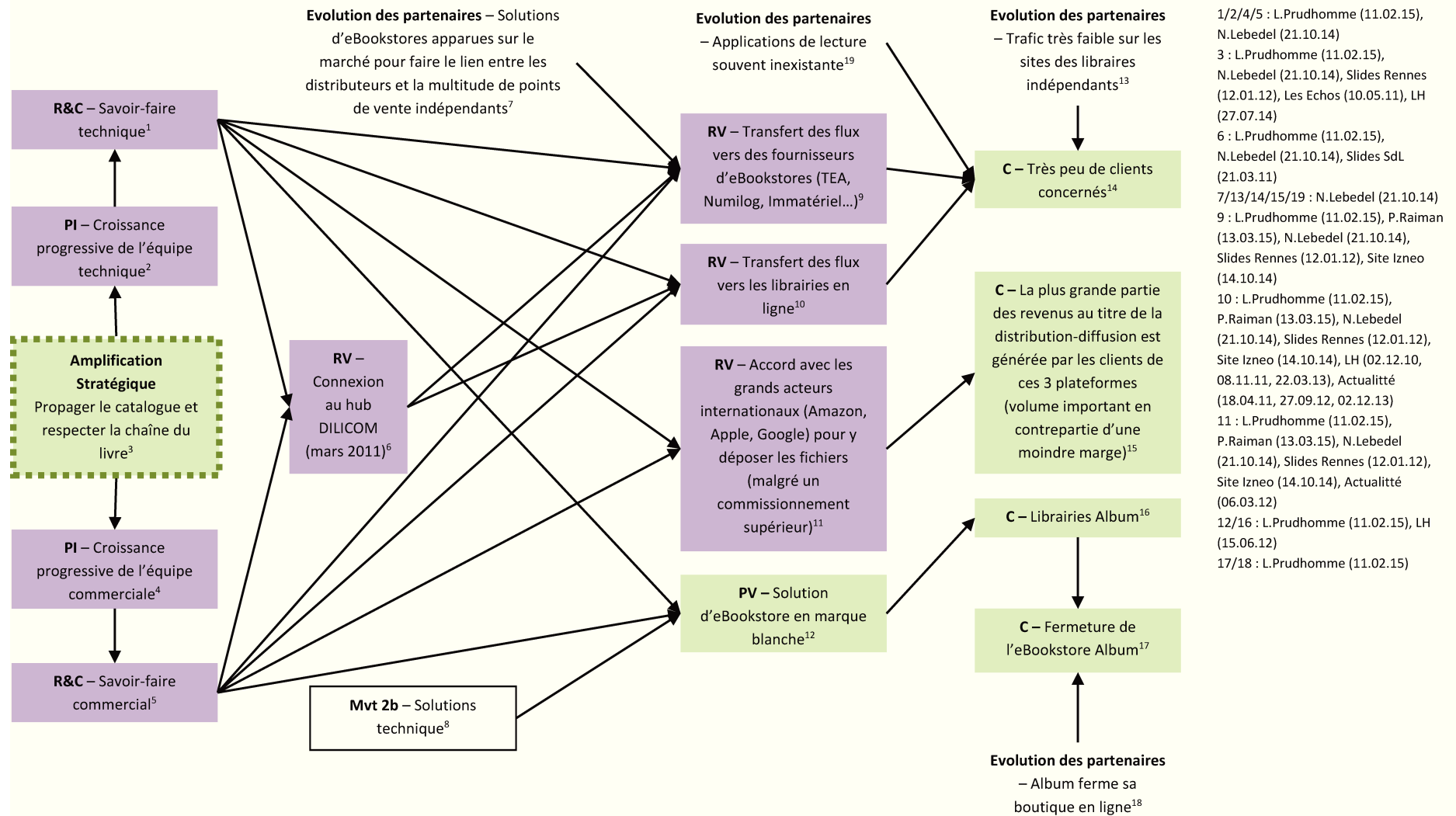
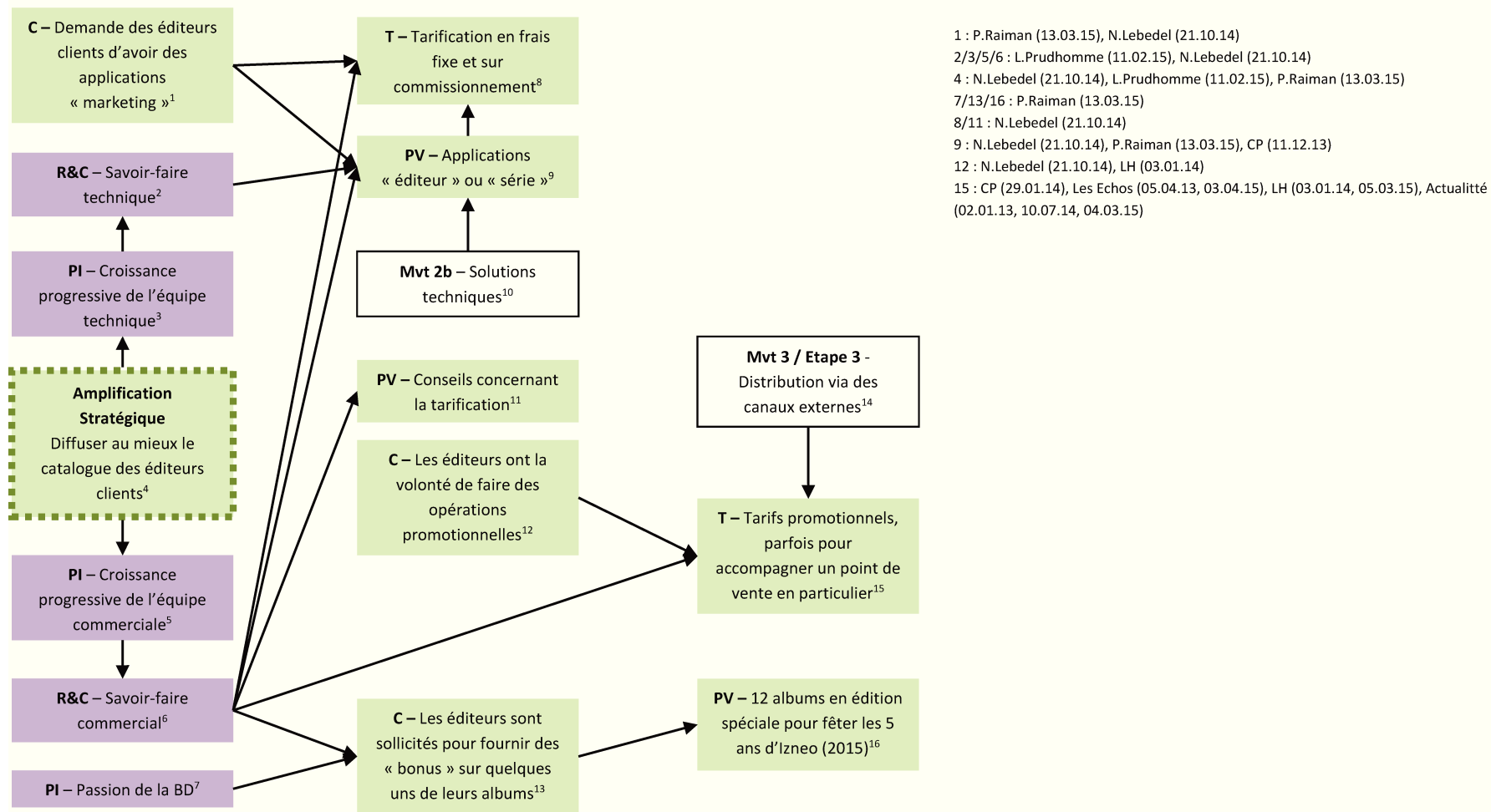


Figure 119 / Mouvement 3 : Diffusion-Distribution / Étape 4 : Initiatives commerciales/marketing (dès mars 2010)



6. Mouvement 4 : Ventes aux bibliothèques

Outre la vente directe aux particuliers, izneo destine son catalogue aux bibliothèques, un intermédiaire majeur entre l'éditeur et le lecteur puisque la BD serait le genre le plus prêté en bibliothèque (cf. Figure 120). Lise Prudhomme est recrutée en 2011 pour renforcer l'équipe commerciale et marketing, et gérer en particulier la relation avec les bibliothèques et le lancement de l'offre BD Pass. Le savoir-faire commercial de l'ensemble de l'entreprise est mis à contribution pour faire adhérer une partie des éditeurs à l'offre bibliothèque. En parallèle, l'équipe technique développe une solution permettant la consultation d'un bouquet de titres à « l'intérieur des murs » (début 2015, les éditeurs ont donné leur accord pour que 5500 titres figurent dans le bouquet). Les ressources techniques sont trop limitées, et surtout les priorités sont sur d'autres activités, une solution « hors les murs » n'est donc pas réalisable dans un premier temps (« *essayons déjà de faire bien les choses pour l'offre 'dans les murs'* »³¹³). Cette offre trouve tout de même preneurs : des bibliothécaires technophiles et curieux sont convaincus, et certaines bibliothèques dotées d'un budget à dépenser dans les ebooks y adhèrent. La tarification comprend des frais d'installation, des frais de suivi, des frais additionnels pour les quelques services proposés (statistiques...) et surtout des frais pour les abonnements. Ces frais d'abonnements sont dégressifs en fonction du nombre d'accès pris par la bibliothèque. Avec le temps, les attentes des bibliothèques varient : elles sont de plus en plus nombreuses à être intéressées, mais certaines d'entre elles ont un budget plus limité. Courant 2013, izneo lance donc une nouvelle formule d'abonnement, qui vient compléter l'ancienne : l'entreprise lance BD Pass 500. Le principe est le même, si ce n'est que le bouquet de titres consultables par les usagers de la bibliothèque cliente est réduit à 500 BD, sélectionnées par la bibliothèque elle-même. Cette restriction permet à izneo de proposer des tarifs d'abonnement inférieurs. Notons que dans l'optique d'impliquer l'ensemble de la chaîne du livre, izneo a laissé la possibilité aux libraires de vendre la solution aux bibliothèques. Mais leur implication sur la vente d'ebook et encore en 2015 très limitée. En quatre ans, seules deux librairies ont commercialisé l'offre BD Pass ou BD Pass 500 : « *on a essayé d'impliquer les libraires dedans, mais ils n'étaient pas prêts* »³¹⁴.

En 2015, izneo envisage d'amplifier sa stratégie à destination des bibliothèques : elle veut permettre le prêt « hors les murs » pour optimiser encore l'expérience utilisateur (cf. Figure

³¹³N Lebedel, 21/10/14

³¹⁴L Prudhomme, 11/02/15

122). Les bibliothèques clientes font remonter cette demande qui émane de leurs usagers : elles « réclament beaucoup que les usagers puissent accéder aux ressources électroniques depuis chez eux »³¹⁵. Depuis 2012, un projet interprofessionnel, porté par DILICOM, a pour but de permettre aux libraires de vendre des ebooks aux bibliothèques, et notamment pour que leurs usagers puissent lire les titres à distance. izneo participe à l'offre PNB, dans l'optique de préserver la chaîne du livre et en complément de son activité de distribution via des canaux externes. Cependant l'entreprise considère encore que les libraires ne sont pas encore assez proactifs en ce qui concerne le numérique : « on serait ravis de faire participer les libraires [...] mais ils ne sont pas tout à fait prêts pour ça »³¹⁶. Elle envisage donc de s'appuyer sur ses ressources techniques pour développer en parallèle une solution d'offre bibliothèque « hors les murs ».

³¹⁵L Prudhomme, 11/02/15

³¹⁶L Prudhomme, 11/02/15

Figure 120 / Mouvement 4 : Ventes aux bibliothèques / Étape 1 : Lancement de BD Pass (dès juin 2011)

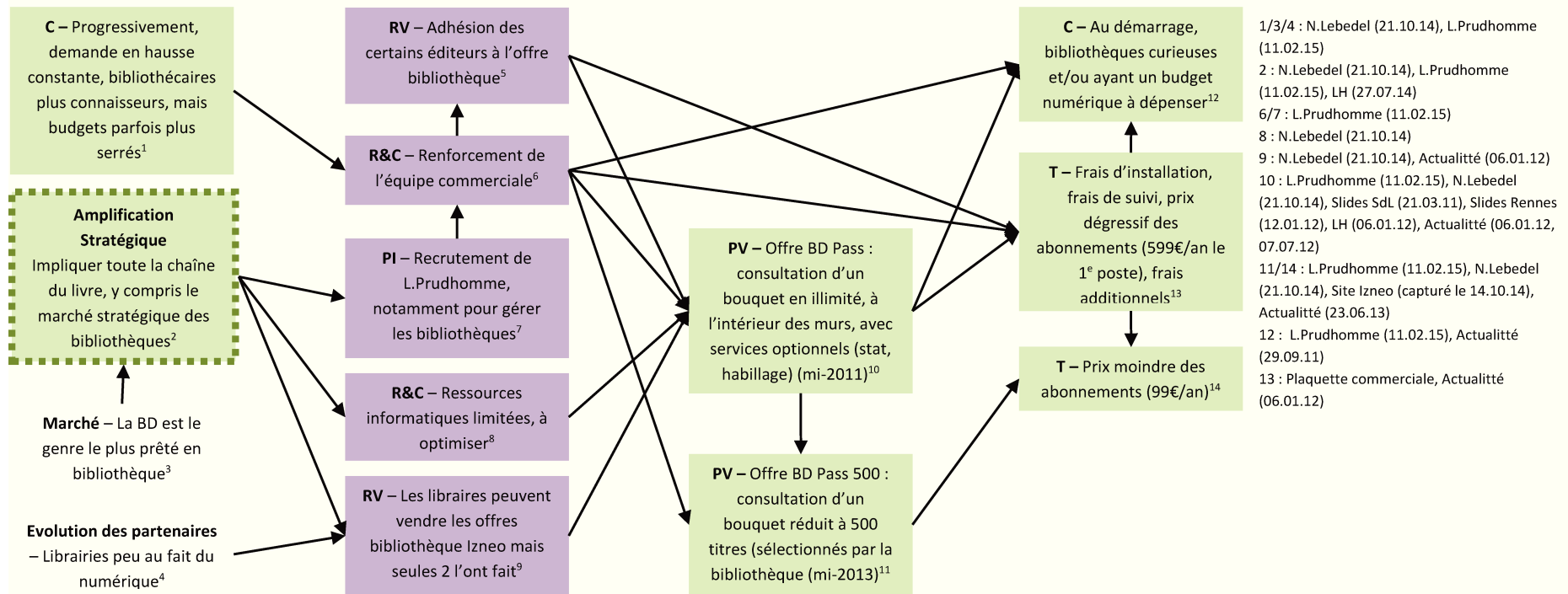
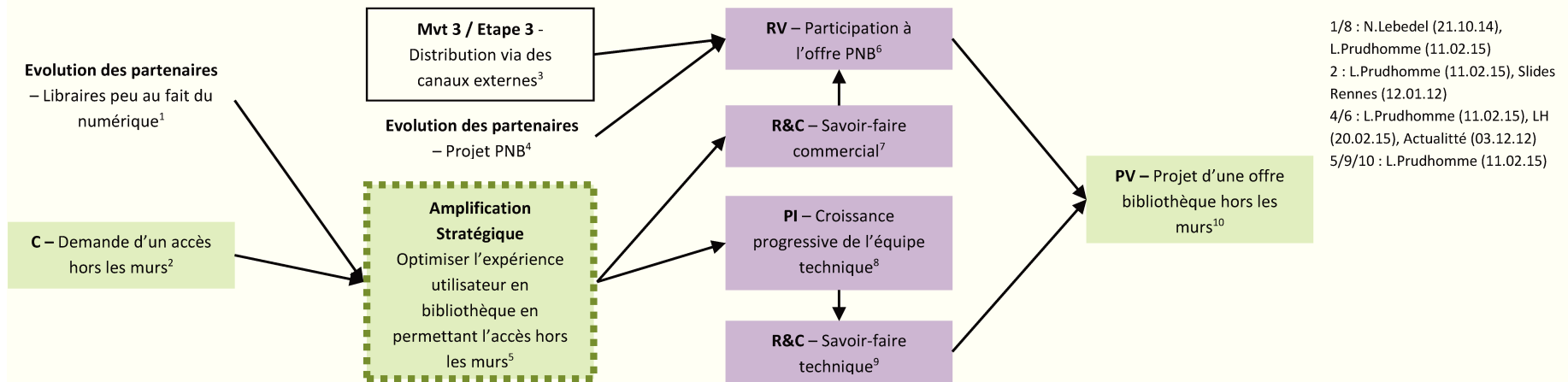


Figure 121 / Mouvement 4 : Ventes aux bibliothèques / Étape 2 : Projets de prêts « hors les murs » (2015 ?)



7. Mouvement 5 : Internationalisation

Lors de la constitution du catalogue diffusé-distribué (mouvement 3, étape 2), les éditeurs clients d'izneo confient généralement leurs droits sur le périmètre « monde » (cf. Figure 123). Il convient donc d'exploiter au mieux ces droits sur l'ensemble du globe. D'autant plus que plus de 400 titres sont en langue anglaise et néerlandaise. Les équipes commerciales ont donc négocié des accords pour une diffusion mondiale auprès des acteurs mondiaux (Amazon, Apple, Google). La solution technique a également tenu compte de cet impératif puisque le site izneo.com est disponible partout dans le monde, et ce dans trois langues différentes (français, anglais, néerlandais). izneo a aussi passé un accord avec Cinebook, « *qui a des accords effectivement avec le groupe Média Participations et qui a traduit les grandes séries du groupe Média en anglais* »³¹⁷. Le site izneo a été dupliqué en anglais. Cette émanation présente le catalogue anglais dont les droits sont gérés par izneo, et Cinebook se charge en partie de l'animation du site : Cinebook a « *juste la possibilité d'opérer ce store ; c'est nous qui avons les droits de ce qu'ils vendent* »³¹⁸. Au final, 25% des ventes se font hors de la France, de la Belgique et de la Suisse : « *plus du quart des lecteurs viennent de pays non francophones* »³¹⁹ selon Vincent Montagne, PDG de Média Participation. Le numérique représente donc bien une alternative pratique pour les francophones expatriés.

En 2015, izneo pousse plus loin sa stratégie d'internationalisation (cf. Figure 124). Il n'est plus seulement question d'exploiter les droits au maximum, la mission initiale de l'entreprise. Elle cherche désormais aussi à exploiter au maximum les technologies développées, c'est-à-dire à les monétiser à l'international. Pour cela, elle s'appuie de nouveau sur les liens capitalistiques de Média Participations : elle passe un accord de licence avec Ballon Media, le distributeur néerlandais de Média Participations, qui traduit également les titres du groupe. L'accord de licence concerne bien la solution technique et ses futurs développements. Le contenu est entièrement géré par Ballon Media, qui détient les droits des titres pour les Pays-Bas. Pierre Raiman s'explique : « *ils respectent un cahier des charges fourni par nous, ils utilisent nos outils, et ils vendent leurs produits* ». Le site et les applications ont leur propre identité : « *Yieha !* ». izneo obtient « *une rémunération sur le chiffre d'affaires de ce site* »³²⁰. Plus qu'une simple tactique stratégique passagère, il semblerait qu'on ait ici affaire à un véritable

³¹⁷L Prudhomme, 11/02/15

³¹⁸P Raiman, 13/03/15

³¹⁹Selon La Tribune, 20/03/15

³²⁰P Raiman, 13/03/15

changement stratégique. izneo envisage très sérieusement d'ajouter une corde à son arc. Lorsqu'on demande à Pierre Raiman s'il a une réelle volonté d'utiliser sa technologie pour se développer à l'international, il répond : « *complètement ; je ne sais pas quand, mais on nous reverra sur un projet d'internationalisation* ».

Figure 122 / Mouvement 4 : Ventes aux bibliothèques / Étape 2 : Projets de prêts « hors les murs » (2015 ?)

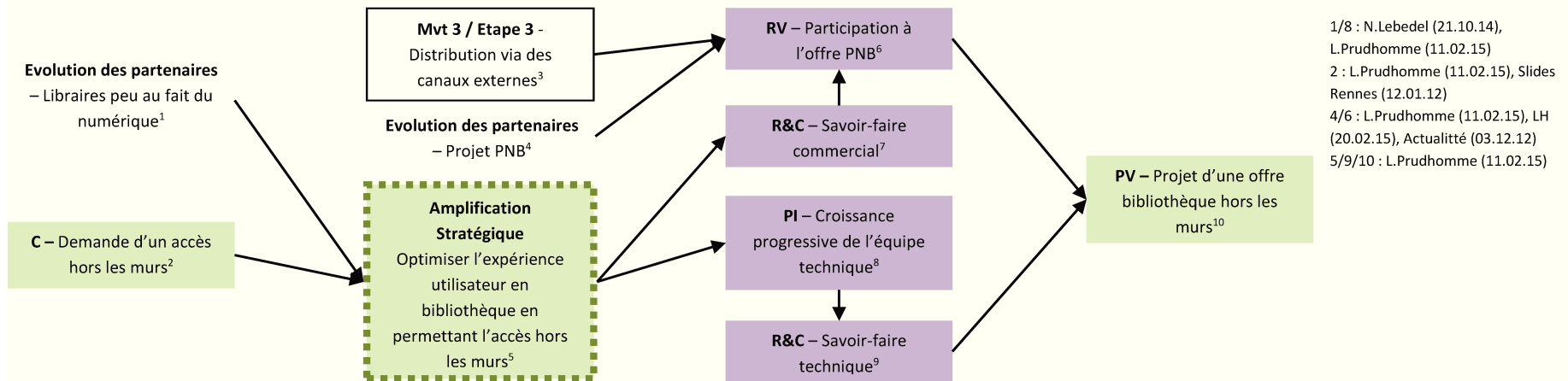
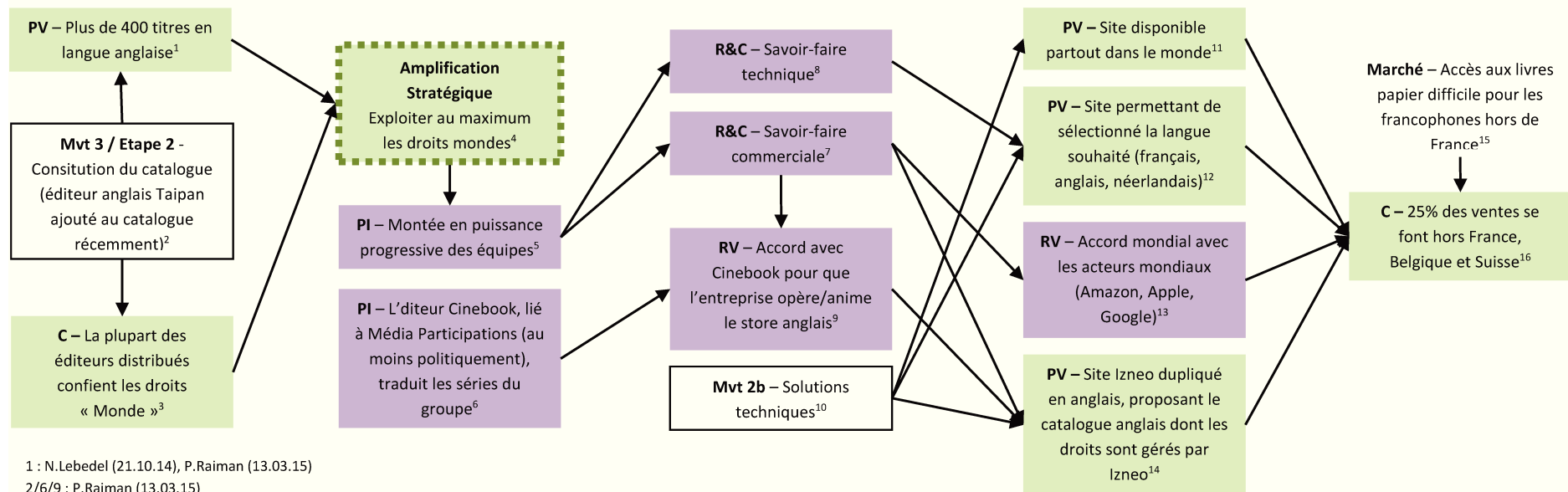


Figure 123 / Mouvement 5 : Internationalisation / Étape 1 : Exploitation internationale des droits (dès mars 2010)



1 : N.Lebedel (21.10.14), P.Raiman (13.03.15)

2/6/9 : P.Raiman (13.03.15)

3/11 : L.Prudhomme (11.02.15)

4 : N.Lebedel (21.10.14), L.Prudhomme (11.02.15), P.Raiman (13.03.15)

5/7/8 : N.Lebedel (21.10.14), L.Prudhomme (11.02.15)

12 : L.Prudhomme (11.02.15), Site Izneo (07.05.15)

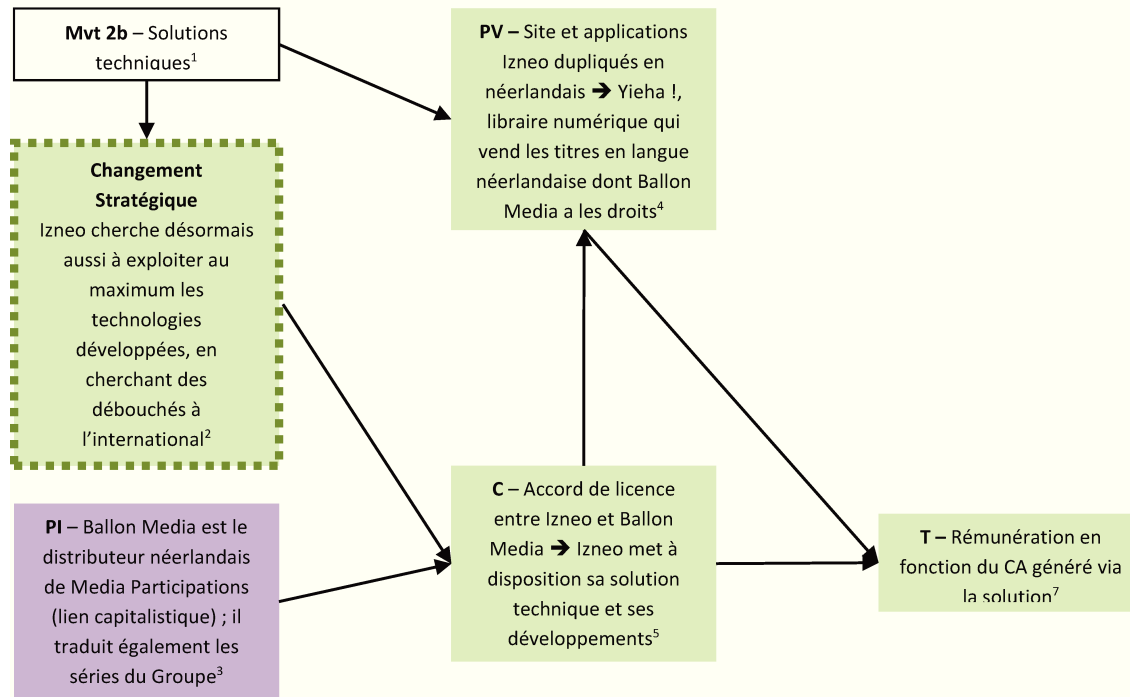
13 : N.Lebedel (21.10.14)

14 : L.Prudhomme (11.02.15), P.Raiman (13.03.15)

15 : A.Rétorré selon LH (08.03.13), P.Ostermann selon LH (31.01.14)

16 : A.Rétorré selon LH (08.03.13), N.Lebedel selon LH (31.01.14), V.Montagne selon La Tribune (20.03.15)

Figure 124 / Mouvement 5 : Internationalisation / Étape 2 : Exploitation internationale des technologies développées (dès 2015)



2/5/6/7 : P.Raiman (13.03.15)

3 : L.Prudhomme (11.02.15), P.Raiman (13.03.15), Site MP (07.05.15)

4 : L.Prudhomme (11.02.15), P.Raiman (13.03.15)

Chapitre XII. Cas 6 : Bragelonne

1. Bragelonne, avant le livre numérique

Créée le 31 mars 2000³²¹, Bragelonne s'est construite autour d'une « *bande de copains qui avait, chacun avec ses compétences, décidé de monter* »³²² une maison d'édition. Les six actionnaires-fondateurs sont Stéphane Marsan, Barbara Liano, Alain Névant, David Oghia, Henri Loevenbruck et Emmanuel Baldenberger. Stéphane Marsan avait auparavant cofondé les éditions Mnémos, spécialisées sur la littérature de l'imaginaire. Il y travaillait avec Barbara Liano. Alain Névant, David Oghia et Henri Loevenbruck évoluaient quant à eux dans le milieu de la presse magazine orientée SF et cinéma. Henri Loevenbruck est le seul à n'avoir jamais travaillé au sein de la structure, mais ses fictions de fantasy ont été publiées par la maison. Enfin, Emmanuel Baldenberger, initialement libraire, s'est naturellement chargé de la relation de Bragelonne avec les librairies. Liés par un même univers, ils s'assignent pour mission « *de rassembler tous les livres dans lesquels une certaine dose de merveilleux avait été distillée et de les faire découvrir au grand public* »³²³.

La société s'est vite développée : après 15 ans d'existence, on compte une cinquantaine de salariés, et la société se classe 34^{ème} éditeur français en termes de chiffre d'affaires HT (selon le bilan comptable de l'exercice 2013)³²⁴. En 2011, Actualitté considérait déjà Bragelonne comme « *le plus grand éditeur francophone de l'imaginaire [avec] 200 auteurs, 500 titres, 250 titres en éditions de poche, 5 millions d'ouvrages vendus* »³²⁵. Bragelonne a toutefois connu un léger ralentissement, avec deux « mauvaises » années en 2011 et 2013 (résultat net de – 899 800 € en 2011 et – 126 100 € en 2013³²⁶) qui ont engendré 5 licenciements économiques³²⁷ en 2012. Malgré cette crise passagère, Claire Deslandes, directrice de la publication numérique, explique que l'entreprise « *n'a jamais décidé d'arrêter des développements, quels qu'ils soient, parce que c'est la pire des solutions ; après, évidemment, quand on fait des économies, peut-être qu'on est plus modéré sur l'investissement, mais on ne l'a pas arrêté ; on regarde au contraire ce qui est moins rentable, hors investissements, qui ne sont jamais rentables* ». La maison a

³²¹ Société.com

³²² C Deslandes, 29/04/15

³²³ S Marsan, selon Le Figaro, 17/12/05

³²⁴ Selon le classement Livres Hebdo, 10/10/14

³²⁵ Actualitté, 01/02/11

³²⁶ Société.com

³²⁷ Livres Hebdo, 18/01/13

donc su croître rapidement sans se départir d'un esprit jeune et novateur. De fait, la stratégie se veut proactive : « *on est très tourné vers l'extérieur pour voir ce qu'il se passe, on est très tourné vers l'avenir pour se positionner tôt* »³²⁸. Les profits dégagés sont en grande partie réinvestis dans la croissance, au rythme ambitieux d'« *un nouveau projet par an* »³²⁹.

Ces développements sont soutenus par l'accroissement régulier des équipes, et notamment des équipes marketing et commerciale (studio graphique en interne, community manager...). Ces efforts déployés en interne permettent à l'entreprise de valoriser son travail éditorial. En 2008, elle crée ainsi son propre label poche, Milady. Elle s'applique aussi à gérer au mieux sa relation avec ses partenaires commerciaux, en particulier avec ses distributeurs et ses diffuseurs. D'ailleurs, la maison travaille avec trois diffuseurs-distributeurs majeurs en France, en fonction de ses labels : elle a confié le label Bragelonne à Hachette, le label Milady à Média Diffusion, et le label Castelmoré à Hatier. Le choix s'est logiquement porté sur Hatier, un groupe jeunesse, pour Castelmoré, le label jeunesse de Bragelonne. Mais si l'entreprise a préféré s'adresser à deux partenaires différents pour Bragelonne et Milady, ce n'est pas tant pour des raisons de spécificité intrinsèque que pour des raisons de saine concurrence : « *chacun des catalogues sera porté par une équipe de représentants différente et pourra ainsi se disputer une meilleure visibilité auprès des libraires* »³³⁰. Cette décision vient du constat suivant : « *quand on fait 33 % du rayon, et qu'on arrive avec un seul représentant, [l'idée] c'est que finalement on se fait concurrence à nous-mêmes* »³³¹.

Malgré son intérêt pour les aspects commerciaux et marketing, Bragelonne n'en demeure pas moins une maison novatrice en termes d'édition. Elle reste ainsi axée sur son cœur de métier, en développant « *les choses un petit peu à la marge [...], les genres un petit peu 'sales' en librairie* »³³². Au fur et à mesure, la maison initialement centrée sur l'imaginaire s'est ouverte à d'autres thématiques. Jérôme L'Hour, Responsable commercial « Livre Numérique & Impression à la demande », commente : « *on fait plus de choses qu'avant [...], mais, au centre de la réflexion, il y a toujours le côté littérature populaire ; dans le bon sens du terme, c'est-à-dire qu'on est content que les gens aient envie de lire nos ouvrages* ». La création du label

³²⁸ J L'Hour, 11/02/15

³²⁹ J L'Hour, 11/02/15

³³⁰ S Moricard, directeur commercial, selon Livres Hebdo, 06/12/13

³³¹ J L'Hour, 11/02/15

³³² C Deslandes, 29/04/15

Milady, en 2008, a été l'occasion de se lancer plus officiellement dans la bit-lit³³³ et dans le thriller teinté de fantastique. Ces deux thèmes étant très poreux, on pouvait les retrouver disséminés ici et là dans le catalogue Bragelonne. À la fin des années 2000, ces incursions sont davantage assumées (« *on a écrit thriller sur la couverture, mais ce n'était pas dans une collection spéciale* »³³⁴), même s'il faut attendre avril 2014³³⁵ pour voir arriver en grand format une collection « Bragelonne Thriller ». Avec la création en 2009 de Milady Graphics, l'entreprise se lance même dans le comics. Milady a aussi et surtout permis l'arrivée de la romance au sein du catalogue dès 2010, poussée par Isabelle Varange, la directrice éditoriale du nouveau label. Cette même année, l'entreprise décide de lancer un troisième label, Castelmor³³⁶, cette fois dédié à la jeunesse. En 2013, c'est encore sous le label Milady que la maison choisit de présenter sa nouvelle collection, « Romantica », consacrée à la romance érotique. Enfin, la collection Hauteville, créée tout récemment, autorise la publication « *des choses un peu hors ligne, [...], plutôt essai ou livre pratique* »³³⁷.

Parallèlement à son activité éditoriale, Bragelonne a investi à une seule occasion dans une autre entreprise, en rachetant le site Fantasy.fr, au milieu des années 2000. Toute la littérature de l'imaginaire y était chroniquée, quel que soit l'éditeur. La complémentarité thématique était évidente, et la mission que s'était fixée la maison à ses origines pouvait prendre corps dans ce projet : « *l'imaginaire n'est pas forcément défendu, faisons-le nous-mêmes, on le fera mieux que les autres* »³³⁸. Si ce « site [...] a parfaitement sens, et [...] continue à avoir sens à l'heure actuelle », il n'a toutefois pas su dégager suffisamment de chiffre d'affaires pour compenser la main-d'œuvre employée (un rédacteur à temps complet et un quart temps pour monétiser les espaces publicitaires). Quand le rédacteur en chef a quitté son poste, il n'a pas été remplacé. Depuis plus d'un an, le site n'est donc plus alimenté que de façon très sporadique. Une autre initiative sort Bragelonne de son métier d'éditeur de livre puisqu'en 2015 l'entreprise va éditer un jeu de société « geek ». Toutefois, ce projet est exceptionnel et n'a pas vocation à devenir une activité à part entière.

³³³ Littérature généralement destinée aux adolescentes, qui met principalement en scène des vampires (bien que d'autres créatures d'heroic fantasy puissent apparaître) dans un monde actuel.

³³⁴ C Deslandes, 29/04/15

³³⁵ Livres Hebdo, 25/04/14

³³⁶ Actualité, 26/08/10

³³⁷ C Deslandes, 29/04/15

³³⁸ J L'Hour, 11/02/15

2. Mouvement 1 : Activité Diffusion/Distribution numérique

Bragelonne est une maison d'édition novatrice, elle s'est donc intéressée aux possibilités offertes par la dématérialisation dès le début des années 2000 (cf. Figure 125). L'ambition stratégique n'était alors qu'exploratoire : l'entreprise voulait tester par elle-même la vente de livres numériques (« *c'était juste pour essayer, pour voir* »³³⁹). Il faut savoir que la littérature de l'imaginaire a surtout pour racine les pays anglo-saxons. À cette époque, le catalogue de Bragelonne était surtout composé d'auteurs étrangers. Toutefois, pour faciliter le test, la société ne négocie les droits numériques qu'avec quelques-uns de ses auteurs français. Le catalogue numérique proposé n'est donc pas représentatif du catalogue papier. Pour la distribution et la diffusion de la quinzaine de titres numérisés, Bragelonne passe un accord avec Numilog, qui ne propose pas le format ePub au démarrage de ce partenariat (ce format n'est arrivé sur le marché que courant 2008). Le format choisi est le seul standard existant alors : le PDF. Numilog n'offre pas la possibilité de vendre les ebooks sans DRM. Malgré la participation de Bragelonne à l'opération Fnac/Hachette/Sony via ce partenariat, les ventes sont très décevantes. En raison de ce résultat décevant, des limites techniques de Numilog (DRM indispensable) et de conditions financières jugées trop élevées, Bragelonne rompt ce partenariat dès que la construction d'une véritable offre numérique est envisagée.

C'est en 2010 que les choses deviennent sérieuses : Bragelonne entre dans une véritable phase de création stratégique (cf. Figure 126). Les dirigeants n'envisagent pas le numérique comme un simple canal de vente supplémentaire ; ils s'attendent à une clientèle spécifique, avec des attentes spécifiques. Ils veulent donc construire une offre spécifique. Dès 2008, ils s'attendent au développement du marché numérique, du moins à l'international : « *on a vu l'émergence de quelque chose qui marchait très bien dans les genres qui nous sont chers* ». Ils affectent donc l'un de leurs collaborateurs, Alexandre Levasseur, au dossier numérique. Celui-ci sort de l'activité opérationnelle grâce à la création d'un service R&D, chose suffisamment rare dans une maison d'édition pour être soulignée : « *le but était de créer de nouveaux projets, de faire de la R&D pure et dure ; une cellule un peu en marge du reste de la boîte* ». Parallèlement, Stéphane Marsan, l'un des fondateurs, se charge de négocier l'assiette des droits numériques avec l'ensemble des auteurs et de leurs agents. Les droits numériques avaient été pris en compte dans la rédaction des contrats, mais pas le taux de rétribution. Bragelonne décide de proposer dans un premier temps des droits d'auteur équivalents à 25% du *net received*. Il s'agit également

³³⁹ C Deslandes, 29/04/15

de trouver un partenaire technique et commercial qui soit capable d'amener le catalogue sur un point de vente tel qu'Apple. En 2010, très peu de distributeurs et de diffuseurs français correspondent à ces critères. Bragelonne fait donc d'Eyrolles son e-diffuseur/e-distributeur. Il a aussi fallu convertir un premier morceau de catalogue au format numérique. Si une chargée de production, Emilie Mathieu, s'est formée à la technique de l'ePub, il a été décidé d'externaliser la production, du moins en partie. Si la proposition de valeur reste homothétique, il n'était pas question de ne pas s'adapter sur d'autres points pour construire une offre numérique spécifique. Tout d'abord, il était hors de question pour Bragelonne d'apposer des DRM sur ses titres car dans cette entreprise on cautionne, ou en tout cas on comprend, le piratage : « être piraté, c'est cool [...] ; c'est-à-dire que c'est plutôt bon signe [...] ; on a démarré le numérique grâce à la team Alexandriz »³⁴⁰. Les responsables estiment que le piratage est d'autant plus inhérent que les prix des produits numériques sont élevés. Ils ont donc conçu une grille tarifaire très compétitive, en se coupant complètement des logiques qui régissent le monde du papier : « quand on a créé cette grille de prix [...], on était dans un café, et on avait fait cette décote : -22 %, - 24%... ça donne ça... c'était imbitable ; et à un moment, on a dit 'ok, il ne faut pas raisonner comme ça' »³⁴¹. Le positionnement de la maison est contenu dans le mantra suivant : « le bon livre, pour le bon lecteur, via le bon canal »³⁴², et Alexandre Levasseur l'affirme : « le bon prix, il est sous-jacent chez nous ». Posséder son propre label poche, Milady, a permis à l'entreprise de ne pas subir de pression d'éditeurs poche soucieux de maintenir un prix moins élevé que le format numérique. L'équipe commerciale et marketing met également l'accent sur les promotions et propose des titres gratuits pour faire découvrir l'univers de certains auteurs. Une centaine d'ePub est mise en vente en novembre 2010, et six mois plus tard, 20 000 ebooks ont déjà été écoulés.

Fidèles à leur intérêt pour tout ce qui relève du commerce, les dirigeants veulent se donner les moyens de réaliser leur stratégie avec plus de force. Ils veulent faire de leur mantra (proposer le bon livre pour le bon lecteur via le bon canal) une réalité effective pour le numérique (cf. Figure 127). Or, ils ne sont pas satisfaits du travail de diffusion d'Eyrolles. Début 2011, ils mettent donc fin à leur collaboration. Bragelonne fait d'Immatériel son nouveau distributeur numérique. En revanche, l'entreprise internalise dans un premier temps l'activité de diffusion numérique. Elle n'a ainsi plus de contrainte pour mettre en œuvre sa stratégie comme elle

³⁴⁰ A Levasseur, 21/01/15 ; La Team Alexandriz mettait en ligne des eBooks illégalement.

³⁴¹ A Levasseur, 21/01/15

³⁴² A Levasseur, 21/01/15

l'entend. En outre, son savoir-faire commercial et marketing, ainsi que son expertise du marché de l'ebook, sont suffisamment matures pour qu'un tel choix d'internalisation soit pertinent. Toutefois, un diffuseur mono-éditeur n'a pas autant de poids vis-à-vis des points de vente chez lesquels il faut mettre en avant le catalogue, les promotions et les opérations spéciales. Les compétences de Bragelonne en termes de diffusion numérique commencent tout de même à transparaître, si bien que de petits éditeurs demandent à la maison de gérer leur diffusion numérique. Les responsables de la diffusion numérique prennent le dossier en main, mais se rendent compte que diffuser d'autres éditeurs sous leur propre bannière ne serait pas pertinent. En effet, techniquement, les flux vers les différents points de vente auraient porté l'empreinte de Bragelonne. Les micro-éditeurs auraient donc perdu la force de leur marque dans l'opération : *« on avait tout sous un seul et même nom, qui était Bragelonne [...] ; et là, au moment de mettre en ligne, j'ai refusé, [...] parce qu'on allait dépoiler les éditeurs de la seule chose qu'ils possédaient, c'est-à-dire leur marque »*³⁴³. En 2012, e-Dantès est donc créée. Il s'agit d'une structure indépendante de Bragelonne, mais qui en est une émanation, autant au niveau de l'actionariat que des collaborateurs. Alexandre Levasseur a *« été le premier à quitter Bragelonne pour intégrer la structure, Émilie [Mathieu] a suivi six mois plus tard, et David [Oghia] un an après »*³⁴⁴. E-Dantès s'est fixé pour mission de *« répondre à n'importe quel besoin numérique »*³⁴⁵, il s'occupe donc aussi entre autres choses de la fabrication des fichiers numériques de leurs clients, y compris de Bragelonne. Parallèlement à cela, les process concernant le numérique sont retravaillés en interne. D'une part, les droits numériques sont désormais systématiquement négociés en même temps que les droits papier. D'autre part, le département numérique s'est doté d'un service éditorial avec la nomination de Claire Deslandes en mai 2012. L'effectif de ce département ne cesse de croître, de même que le catalogue numérique. Il est du ressort de Claire Deslandes, en concertation avec la diffusion, de choisir les offices, c'est-à-dire les dates de parution des titres : *« l'idée n'est pas juste d'occuper tout le mois, même s'il y a de ça ; il y a aussi 'on sort à telle date parce que c'est le moment où le linéaire virtuel dans ce genre est libéré, où les lecteurs dans ce genre n'auront rien de concurrentiel à se mettre sous la dent... »*³⁴⁶. Ces décisions contribuent à améliorer la diffusion, au même titre que les différents accords passés avec les points de vente. Ces accords concernent la décision de vendre ou non le canal via une librairie en ligne. L'un des premiers faits d'arme

³⁴³ A Levasseur, 21/01/15

³⁴⁴ A Levasseur, 21/01/15

³⁴⁵ A Levasseur, 21/01/15

³⁴⁶ C Deslandes, 29/04/15

d'e-Dantès a d'ailleurs été de signer un accord avec Google à l'arrivée de celui-ci, puis de rompre cet accord en raison de conditions jugées inadaptées (bien plus tard, un nouvel accord a été trouvé). Mais les relations avec les points de vente dépassent la simple négociation initiale du contrat. Elles sont quasi-quotidiennes. E-Dantès et Bragelonne veillent à monter très régulièrement des opérations plus ou moins spécifiques avec les librairies en ligne : « *nous savons maintenant mieux avec qui lancer des opérations spéciales. Par exemple, la science-fiction, ça ne marche pas chez Amazon. En revanche, la bit-lit, c'est de la folie. Ou les thrillers. [...] Chez Epagine, ou Apple, c'est la fantasy qui a pris [...]. Ça confirme largement ce qui n'était alors qu'une intuition : les stores ne fonctionnent pas avec la même clientèle* »³⁴⁷. Outre les promotions portant sur les tarifs, des initiatives plus originales sont menées, comme l'opération eBookMySummer, menée en partenariat avec une librairie qui propose ses propres liseuses, ou les dédicaces numériques. Ces opérations sont poussées par l'esprit novateur de Bragelonne, qui cherche à amplifier sa stratégie aux moyens de pratiques et d'outils de diffusion innovants. L'éditeur a ainsi été parmi les premiers à signer pour appartenir à des offres d'abonnements illimités comme Youboox ou Kindle Unlimited. Toutefois, il a décidé de se servir de ces plateformes comme d'« *un outil marketing [où] il faut bien [...] aller [avec un] périmètre constant et avec un échantillon rotatif* »³⁴⁸. Le catalogue qui y est proposé comporte principalement des débuts de séries, ou en tout cas de titres qui ont pour objet de faire découvrir l'univers d'auteurs. Bragelonne a aussi participé à un test, mené par la start-up Paperus, qui a pour but de coupler offre papier et offre numérique. Outre l'aspect marketing de ce projet (« *je crois qu'on a été mentionné dans le Figaro, dans Livre Hebdo, parce qu'on faisait partie des partenaires Paperus* »³⁴⁹), l'entreprise y voit « *l'opportunité d'impliquer les libraires traditionnels dans le marché du livre* »³⁵⁰. Même si « *ce n'est pas un développement vers lequel [Bragelonne] veut aller [car] ça diminue la valeur, en tout cas à l'heure actuelle* »³⁵¹, il était important de le tester pour une maison comme celle-là, qui respecte tant la place du libraire qu'elle n'a jamais succombé à la tentation d'ouvrir sa propre boutique en ligne. Tous ces efforts de diffusion ont contribué à faire de l'entreprise le 4^{ème} éditeur numérique français pour 2014, avec une part de chiffre d'affaires générée par les ebooks de 12%.

³⁴⁷ A Levasseur selon Actualitté, 29/12/11

³⁴⁸ A Levasseur, 21/01/15

³⁴⁹J L'Hour, 11/02/15

³⁵⁰ Citation attribuée à « Bragelonne », selon Le Figaro, 19/11/14

³⁵¹ J L'Hour, 11/02/15

Figure 125 / Mouvement 1 : Activité Diffusion/Distribution numérique / Étape 1 : Prémices exploratoires (début des années 2000)

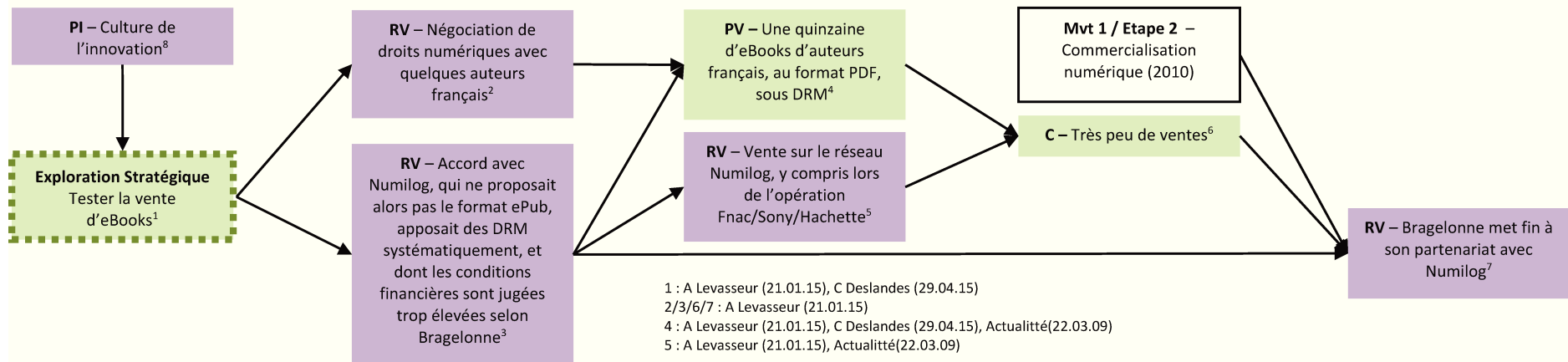


Figure 126 / Mouvement 1 : Activité Diff/Dist numérique / Étape 2 : Lancement de la commercialisation numérique (dès nov. 2010)

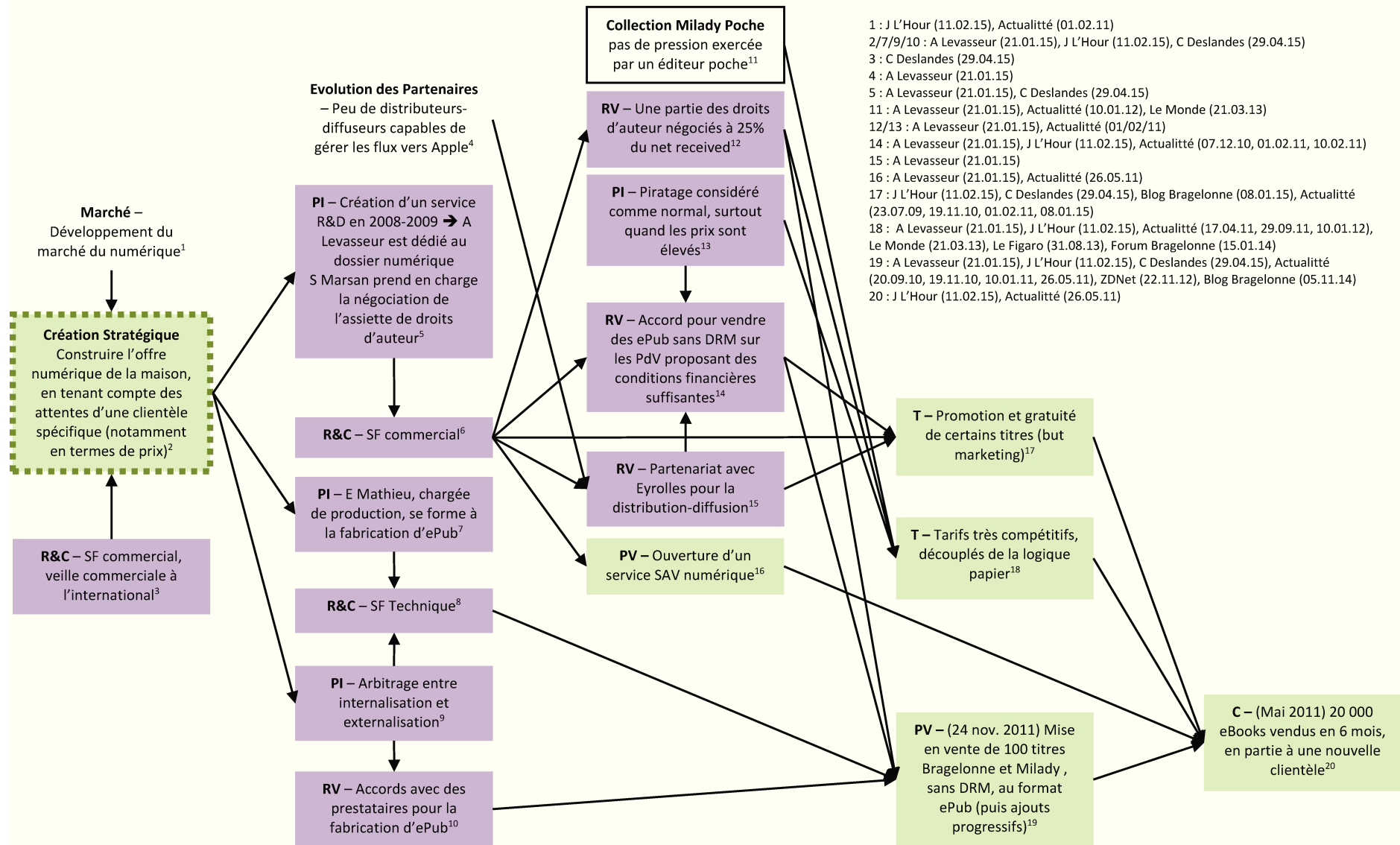
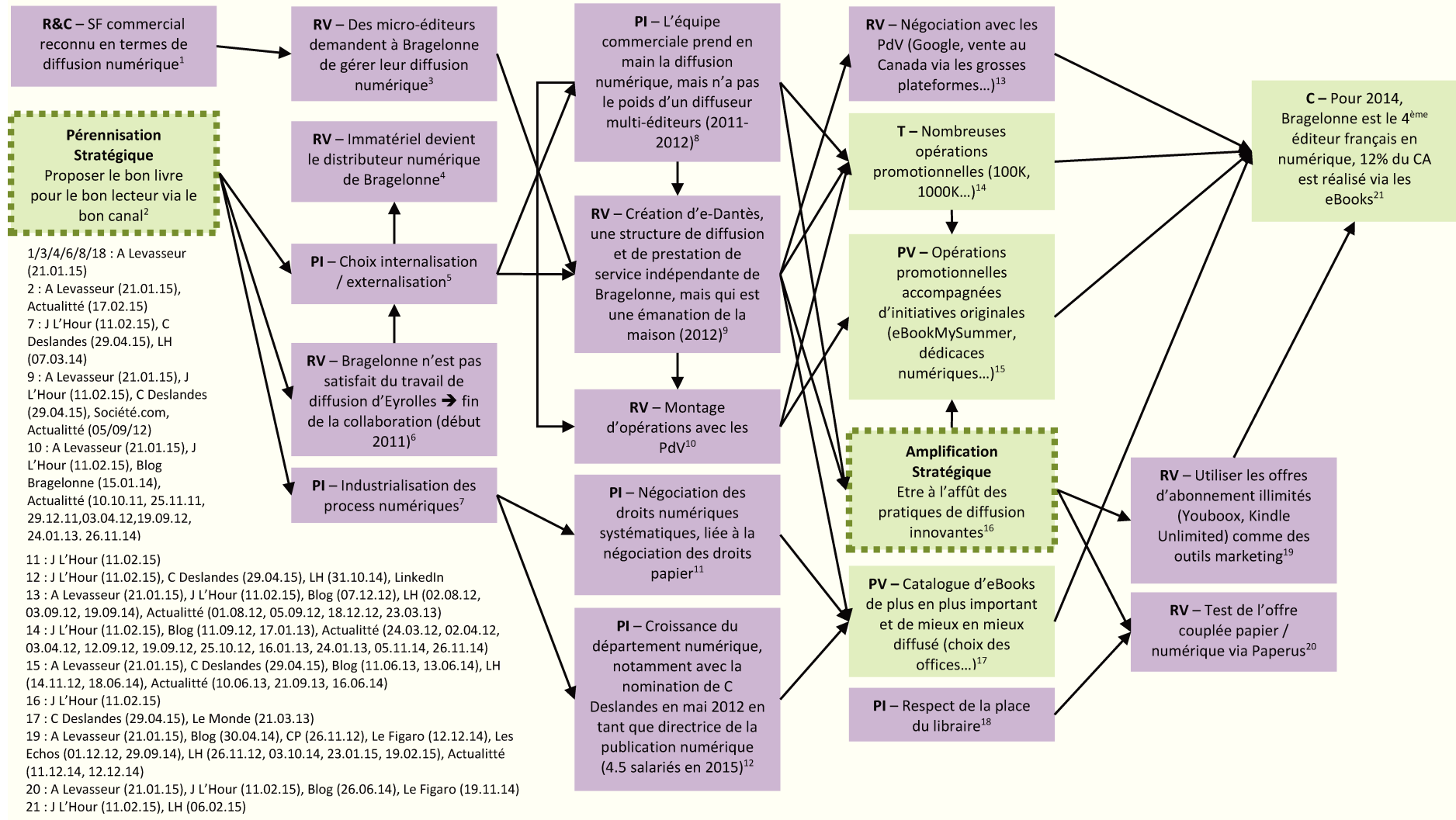


Figure 127 / Mouvement 1 : Activité Diffusion/Distribution numérique / Étape 3 : Renforcement de la diffusion (dès 2011)



3. Mouvement 2 : Activité Édition

L'intérêt porté à l'action commerciale ne se fait pas au détriment du cœur de métier de Bragelonne, à savoir l'édition. Dans un premier temps, le numérique a été vu comme une alternative viable pour les titres dont la commercialisation est quelque peu délicate (cf. Figure 128). En effet, il arrive que Bragelonne achète les droits d'une série et qu'elle la fasse traduire. Ce sont là des coûts irrécupérables. Mais la série peut ne pas avoir le succès escompté. L'impression des derniers tomes n'est alors pas engagée : « *on a tout payé, mais si on l'imprime, on va perdre de l'argent* »³⁵². Pourtant, il y a un public de fans, certes peu nombreux, mais qui serait déçu de ne pas pouvoir lire le dénouement. Bragelonne a décidé de résoudre la problématique en rendant la fin de ce type de séries disponible en numérique. Il s'agit là bien plus d'une tactique que d'un véritable parti pris stratégique puisque les titres concernés ne sont que des « *anomalies éditoriales* »³⁵³ : « *c'est un épiphénomène, ce n'est pas une démarche raisonnée* »³⁵⁴. Reste alors à convaincre les auteurs et les agents de cette exploitation particulière. Le tome 4 de la série Demon Wars a été la première exception 100% numérique, en avril 2012.

Outre ce type de « dépannage » numérique, l'entreprise veut tester la palette des possibilités offertes par le numérique (cf. Figure 129). Cette exploration stratégique est permise par la croissance de l'équipe dédiée au numérique et par la culture de l'innovation de Bragelonne. Elle prend d'abord la forme d'ebooks enrichis à l'occasion d'événements en particulier (sorties de collecteurs en papier, édition spéciale lors de sorties de films...). E-Dantès, le prestataire de fabrication de Bragelonne, externalise alors la fabrication auprès de start-up : il s'agit de productions artisanales, contrairement aux fichiers ePub classiques qui se rapprochent de productions industrialisées. L'ePub 3 enrichi n'est correctement géré que par l'environnement Apple, les ebooks enrichis produits sont lisibles uniquement sous iOS, ce qui limite considérablement la clientèle touchée. Le premier titre ayant bénéficié de ce traitement est Magicien, de Raymond Feist, en décembre 2012. En février et avril 2013, Bragelonne a sorti deux ebooks enrichis un peu particuliers. Grâce à une collaboration avec l'éditeur anglo-saxon Orion Gollancz, la maison a sorti deux titres « bilingues », fabriqués grâce à la start-up La Livrerie Numérique (via e-Dantès) : « *ce qui était amusant avec ce titre, et novateur, c'est qu'on*

³⁵² J L'Hour, 11/02/15

³⁵³ C Deslandes, 29/04/15

³⁵⁴ C Deslandes, 29/04/15

change de langue de manière tactile : en touchant le paragraphe ou la tête de chapitre du doigt »³⁵⁵. Le défaut d'équipement en iPad du corps enseignant et des étudiants ne permet pas à cette offre de trouver sa clientèle.

L'arrivée de Claire Deslandes dans le département numérique, ainsi que la très forte culture SF des années 60 et 70 de l'entreprise et les droits papier déjà emmagasinés (via la collection Trésor de la SF) incitent l'entreprise à créer une offre spécifiquement numérique en cherchant à valoriser le fonds de catalogue de la SF et les nouvelles (cf. Figure 130). Tom Clegg, « *une encyclopédie de la science-fiction à lui tout seul* »³⁵⁶, est mandaté en tant qu'apporteur d'ouvrages. Il négocie avec les agents et les auteurs pour obtenir les droits numériques de leurs nouvelles et leurs fictions précédemment éditées en papier. Les nouvelles ainsi récupérées composent la collection Brage lancée en juin 2012. Les fictions forment quant à elles la collection de références « Bragelonne Classic », lancée à peu près à la même époque : « *l'idée c'était de publier des textes dont plus personne ne veut, entre guillemets, que plus personne ne publie parce que ça ne justifie pas un minimum de réimpression, mais qui sont pour autant de très très bons textes* »³⁵⁷. Les tarifs de ces deux collections sont très compétitifs (entre 0.99€ et 2.99€, selon le volume). La collection Brage ne se veut pas nécessairement une collection de référence. La société peut donc l'enrichir de contenus inédits, provenant de jeunes auteurs, mais souvent aussi d'auteurs reconnus. La nouvelle étant un genre très rarement rentable, les auteurs ont souvent des difficultés à faire publier leurs œuvres courtes. Ainsi, Bragelonne a la fierté de référencer Stephen King dans son catalogue, grâce à une nouvelle qu'il a co-écrite. Brage est aussi une collection qui s'est diversifiée : « *on a commencé avec la science-fiction et la fantasy, on s'est élargi au fantastique, un petit peu de romance aussi ces derniers temps* »³⁵⁸.

Fort de cette expérience, Claire Deslandes amplifie encore la stratégie visant à créer une offre spécifiquement numérique, cette fois en lançant des collections primo-numériques (cf. Figure 131). Ce modèle fonctionne bien dans certains pays et permet de surmonter le problème des stocks restreints des libraires physiques. En outre, le concurrent majeur de Milady sur la romance est Harlequin, et cette maison d'édition a lancé en janvier 2013 HQN, sa collection 100% numérique dédiée aux jeunes auteurs en langue française. Bragelonne a conscience de l'existence de nouveaux auteurs dont les manuscrits sont intéressants, mais qui représentent un

³⁵⁵ C Deslandes, 29/04/15

³⁵⁶ C Deslandes, 29/04/15

³⁵⁷ C Deslandes, 29/04/15

³⁵⁸ C Deslandes, 29/04/15

risque supérieur à celui des auteurs dont les œuvres se sont déjà vendues. Les risques étant surtout dus aux coûts d'impression, le numérique apparaît logiquement comme une alternative. Grâce à elle, l'entreprise peut se doter d'un « labo de découverte »³⁵⁹. Le département numérique s'étoffe encore, progressivement. Des appels à textes sont émis, portant exclusivement sur les collections primo-numériques. En décembre 2013, la collection Snark paraît sous le label Bragelonne. Elle se consacre à la littérature de l'imaginaire. En juin 2014, la seconde collection primo-numérique voit le jour : il s'agit d'Emma, qui est cette fois éditée sous le label Milady. Elle est davantage axée sur la littérature dite « de l'émotion ». Le fait que l'une des collections est sous un label, et l'autre sous le second résulte d'un « *choix commercial dans le sens où il nous intéressait que ces ouvrages passent dans le flux des parutions, en numérique j'entends, de Bragelonne pour l'un et de Milady pour l'autre* »³⁶⁰.

³⁵⁹ J L'Hour, 11/02/15

³⁶⁰ J L'Hour, 11/02/15

Figure 128 / Mouvement 2 : Activité Édition / Étape 1 : Exceptions 100% numériques (dès avril 2012)



Figure 129 / Mouvement 2 : Activité Édition / Étape 2 : Les « enrichis » (dès décembre 2012)

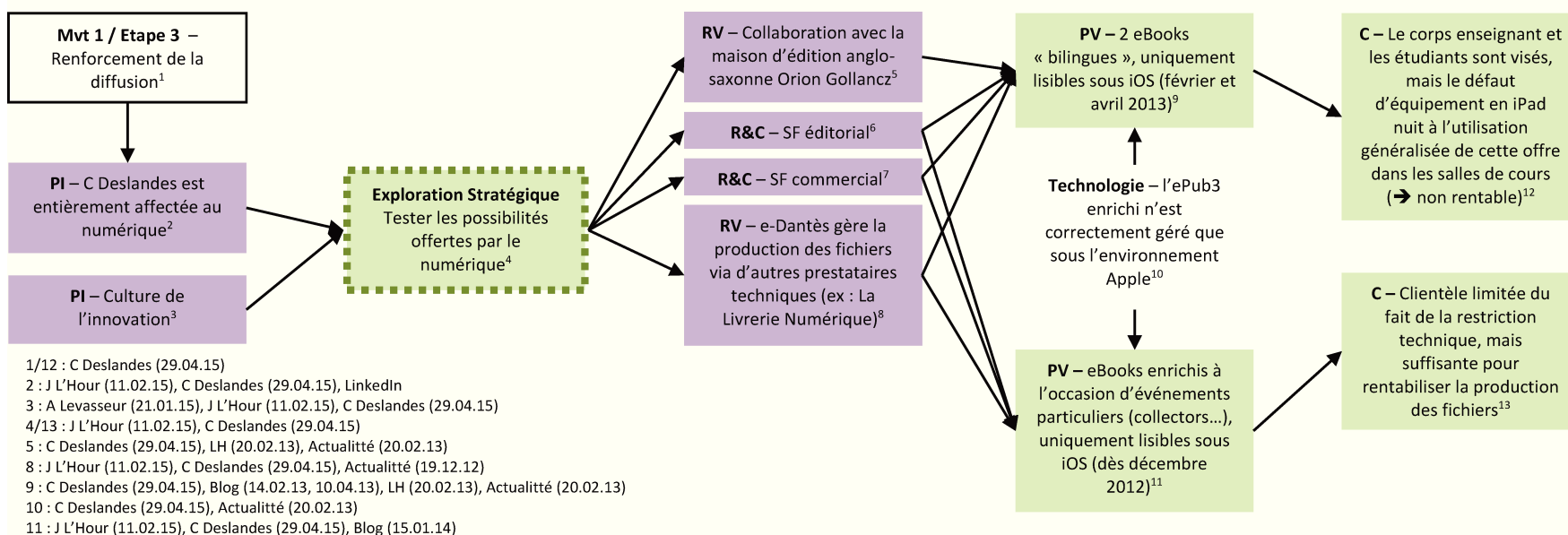


Figure 130 / Mouvement 2 : Activité Édition / Étape 3 : La valorisation du fonds et des nouvelles (dès juin 2012)

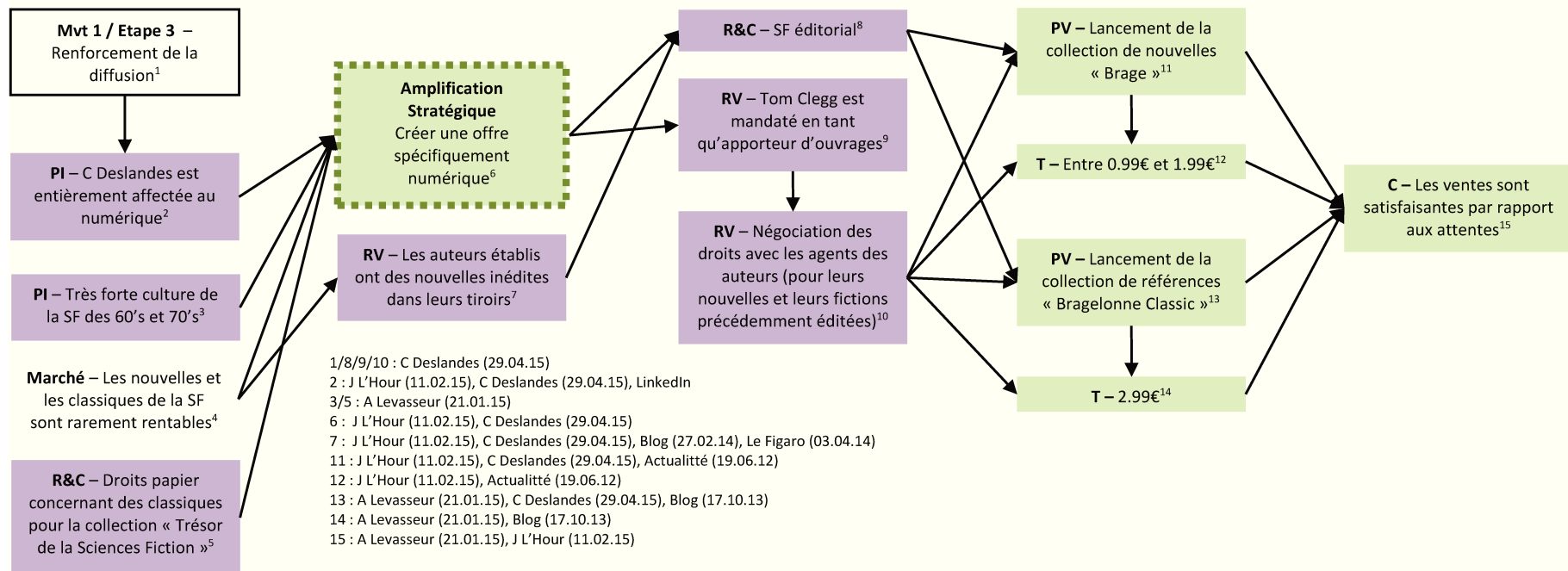
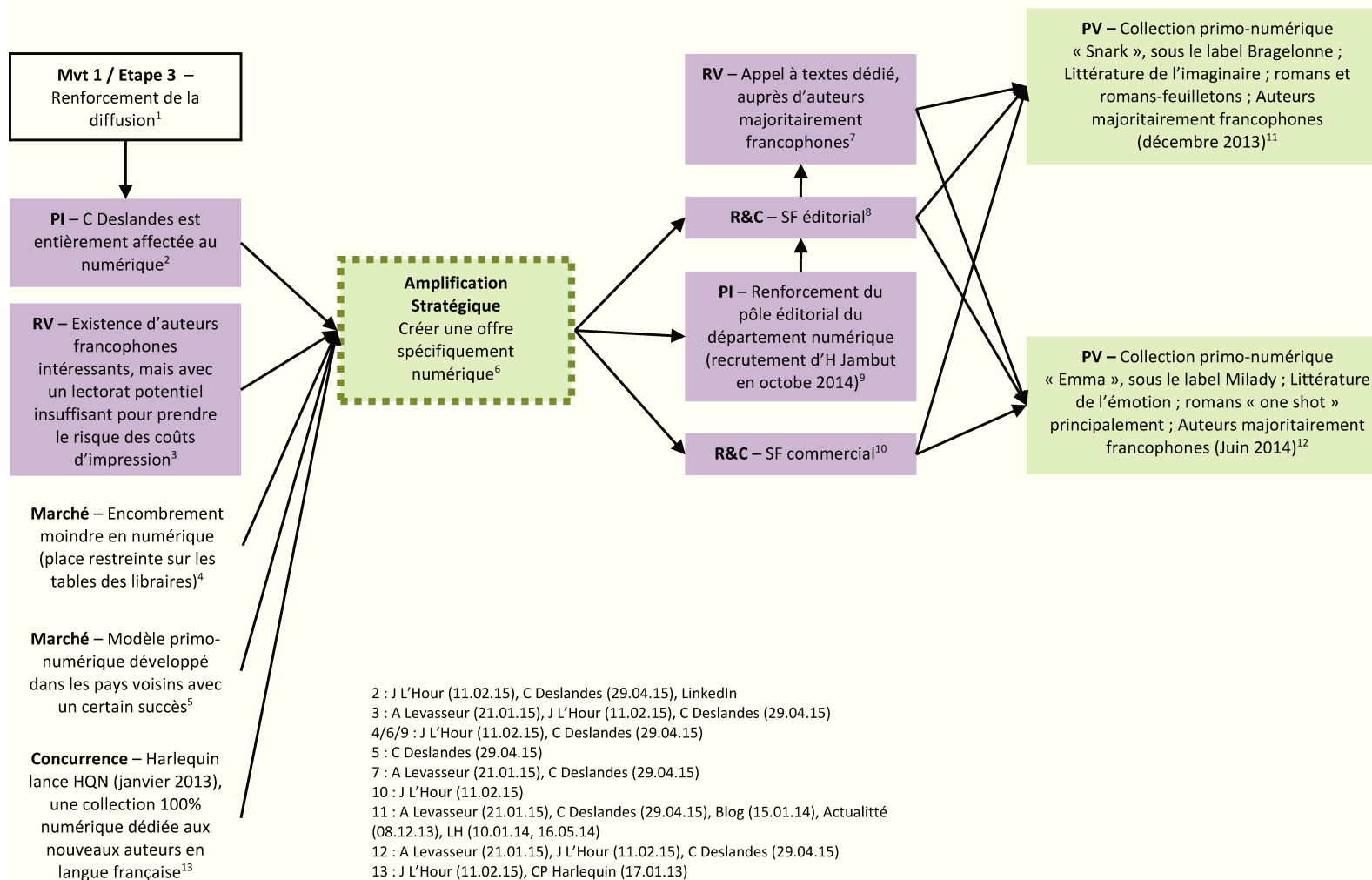


Figure 131 / Mouvement 2 : Activité Édition / Étape 4 : Les collections primo-numériques (dès décembre 2013)



4. Mouvement 3 : Activité Diffusion/Distribution en papier

Les titres édités par Snark et Emma n'ont *a priori* pas le potentiel pour justifier une impression offset, dont les tirages sont forcément importants. Toutefois, certains clients attendent un support papier, et les auteurs apprécient de pouvoir présenter un objet physique, bien qu'ils aient accepté le principe de l'édition numérique. Ajoutons à cela la culture d'entreprise de Bragelonne qui prône le respect de la place du libraire et le recours à des solutions innovantes (qui prépareront l'entreprise aux mutations à plus ou moins long terme du marché). Il est logique de voir la maison se tourner vers des solutions de Print On Demand pour ses collections primo-numériques : cela lui permet d'amplifier sa stratégie consistant à approcher le lecteur via le canal approprié (cf. Figure 132). En offrant une possibilité supplémentaire aux lecteurs, l'entreprise se donne les moyens de répondre aux attentes d'un segment de clientèle supplémentaire sans mettre en danger sa rentabilité : « *on ne marge pas beaucoup, mais suffisamment pour que ce soit intéressant pour nous ; unitairement, c'est beaucoup plus cher qu'une impression traditionnelle, mais au global, c'est moins cher, parce qu'on n'est pas obligé d'imprimer 5000 exemplaires et de les stocker dans un entrepôt* »³⁶¹ ; « *on gagne moins d'argent, mais en même temps, on prend moins de risques ; c'est un service au lecteur phénoménal* ». La mise en œuvre de cette solution POD a pris quelques mois. Claire Deslandes s'en est occupée, rejointe ensuite par Jérôme L'Hour, nommé responsable commercial Livres Numériques et Impression à la Demande. E-Dantès a également été mis à contribution pour produire les fichiers POD et gérer les relations avec les partenaires. Le prestataire pour la POD choisi est Lighting Source, une filiale d'Ingram associée à Hachette Distribution. La difficulté a été de donner à chacun des diffuseurs papier la place logique qui lui revenait. En effet, le processus « standard » de Lighting Source est de faire distribuer les titres imprimés via la POD par Hachette Distribution. Or, Bragelonne travaille bien avec Hachette Distribution pour son label éponyme, mais la maison travaille aussi avec Media Diffusion pour le label Milady ; « *du coup, du côté de Milady, il fallait que Média se mette en rapport avec Hachette* »³⁶². La coordination entre tous ces acteurs a demandé du temps et des efforts. Toutefois, la POD est devenue une option possible pour la collection Snark fin 2014, et pour la collection Emma début 2015. Les ouvrages ne sont proposés qu'en grand format car la solution d'impression à la demande engendre un prix plancher relativement important : « *il y a des coûts incompressibles*

³⁶¹ C Deslandes, 29/04/15

³⁶² C Deslandes, 29/04/15

en impression à la demande »³⁶³. L'ambition de la maison est donc de se rapprocher de la grille tarifaire de Bragelonne, même si c'est impossible pour les textes très courts ou très longs. Bien que ce développement ait été opérationnalisé par le département numérique pour les collections primo-numériques, le but était aussi d'envisager le recours au POD dans d'autres circonstances. Après négociation avec les agents pour ajouter cette option aux contrats, la maison peut donc proposer des ouvrages papier grand format (via la POD) issus de la collection Bragelonne Classic et même des collections « classiques » indisponibles en papier grand format pour diverses raisons (rupture de stock, édition uniquement en poche...).

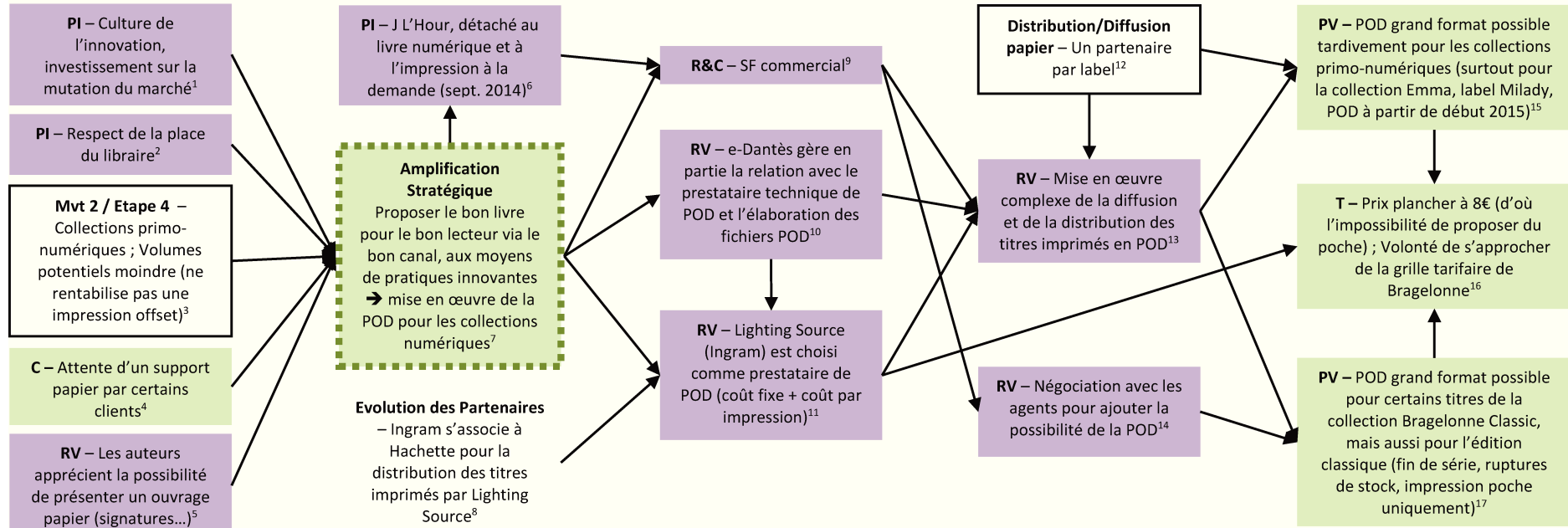
Outre la POD, l'impression offset est envisagée pour certains titres primo-numériques qui connaissent un succès particulièrement important (cf. Figure 133). Le but est ici d'être le plus rationnel possible pour pérenniser les différents objectifs stratégiques. D'une part, le but est de proposer le bon livre via le bon canal au bon prix. Or, comme on l'a dit, la POD induit un tarif relativement élevé, proche de celui du grand format. Les clients qui préfèrent le poche en raison de son prix ne sont donc pas satisfaits par cette solution. Une impression classique, à gros tirage, pourrait donc davantage répondre à leurs attentes. D'autre part, le département numérique a pour objectif la construction d'une offre qui lui est spécifique. Si chaque auteur de Snark et d'Emma qui rencontre le succès passe ensuite dans les collections papier de Bragelonne et Milady, les collections primo-numériques se cantonneront à un rôle de vivier de talents sans acquérir le prestige de collections établies. Les éditeurs numériques et papier se disputent donc quelques auteurs : « *ce qui est marrant, c'est qu'il y a eu un petit peu bataille, une fois qu'on avait récupéré les auteurs qui sont sur le primo numérique, entre les éditeurs numériques et les éditeurs papier [...] ; il y en a certains qu'on veut garder, il y en a d'autres où on s'était mis d'accord* »³⁶⁴. Certains restent dans leur label primo-numérique originel pour participer à la construction de leur identité : « *ce n'est pas qu'on ne veut pas les publier en papier, c'est qu'il faut construire l'image de l'auteur, il faut finir les séries, il faut avancer* »³⁶⁵. D'autres passent dans le circuit classique, que ce soit sous la forme d'une compilation papier des titres précédemment édités en numérique (Le Visiteur du Futur, l'intégral), ou que ce soit pour des titres inédits (un nouvel ouvrage de Sara Agnès L. par exemple).

³⁶³ C Deslandes, 29/04/15

³⁶⁴ J L'Hour, 11/02/15

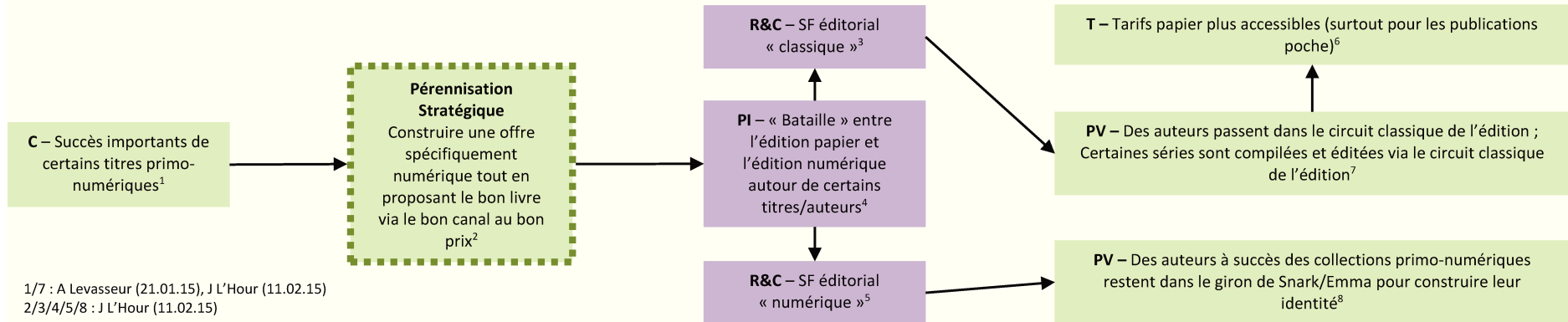
³⁶⁵ J L'Hour, 11/02/15

**Figure 132 / Mouvement 3 : Activité Diff/Distribution en papier /
Étape 1 : Le POD pour les collections primo-numériques (dès mars 2014)**



1/3/10/12/13/16 : J L'Hour (11.02.15), C Deslandes (29.04.15)
 2/4/5/6 : J L'Hour (11.02.15)
 7 : A Levasseur (21.01.15), J L'Hour (11.02.15), C Deslandes (29.04.15), Actualitté (17.02.15)
 8/14 : C Deslandes (29.04.15)
 11 : J L'Hour (11.02.15), C Deslandes (29.04.15), Blog (06.03.14), Actualitté (08.12.13)
 15 : J L'Hour (11.02.15), C Deslandes (29.04.15), Blog (06.03.14), LH (10.01.14), Actualitté (08.12.13)
 17 : C Deslandes (29.04.15), J L'Hour (11.02.15), LH (10.01.14)

**Figure 133 / Mouvement 3 : Activité Diffusion/Distribution en papier /
Étape 2 : L'impression classique comme solution pour l'édition primo-numérique (dès fin 2014 ?)**



Chapitre XIII. Cas 7 : Numeriklivres

1. Mouvement 1 : Activité éditoriale

Le 31 octobre 2009, Jean-François Gayraud, Gwen Català et Christophe Sanchez démarrent une expérience d'écriture 2.0 : ils créent « Le roman d'Arnaud » « *entièrement écrit à partir des statuts Facebook, [...] en temps réel* »³⁶⁶ (cf. Figure 134). L'utilisation des réseaux sociaux leur permet d'interagir avec leur public, de stimuler la communication autour de la fiction. « *À coup de bandes annonces vidéo sur des sites comme Youtube, des posts relatant l'expérience sur [les] blogs respectifs [des auteurs] relayés sur twitter, d'extraits sur le lecteur numérique Calaméo, le Roman d'Arnaud a réussi à faire participer et à fidéliser plus de 300 fans sur Facebook* ».³⁶⁷ L'éditeur Leezam publie même « Le roman d'Arnaud » sous forme d'épisodes, au format numérique, accessible depuis un iPhone. Jean-François Gayraud et Gwen Català décident de s'associer en mars 2010 : cette fois, ils ne veulent pas seulement expérimenter la création d'un œuvre 2.0, ils veulent monter une maison d'édition qui leur permettra de promouvoir ce type de littérature. Ils sont encouragés par l'essor du marché des liseuses et la sortie imminente de l'iPad. La cible de leur futur catalogue de littérature contemporaine 100% numérique se veut large : les deux concepteurs visent principalement les internautes (« *aller chercher le lecteur là où on a le plus de chance de le trouver, autrement dit devant un écran d'ordinateur* »³⁶⁸). Jean-François Gayraud déclare : « *notre but principal n'est pas d'imposer le tout numérique, mais de redonner le goût de lire à ceux qui ont délaissé le format papier* »³⁶⁹. Rapidement, Gwen Català lui laisse entièrement les rênes de l'entreprise. Dès lors, Jean-François Gayraud devient à la fois le dirigeant et l'unique salarié de Numeriklivres. La maison d'édition débute son activité en faisant des appels à texte, notamment auprès des blogueurs. L'éditeur se veut équitable et souhaite entretenir des relations saines avec ses auteurs. Ceux-ci sont rémunérés à hauteur de 25% du prix hors taxes des ventes de leurs titres, et, chose rare, les droits sont limités à cinq ans (Jean-François Gayraud « *trouve aberrant qu'on aliène quelqu'un* »). Il s'appuie sur un comité de lecture pour sélectionner les titres à publier. La production des fichiers, au format PDF, puis aux formats ePub et Kindle, est faite manuellement, en interne. Les corrections et relectures sont quant à elles externalisées auprès

³⁶⁶ BSC News, 26/05/10

³⁶⁷ Blog Numerikbook, 22/12/09

³⁶⁸ Blog Numerikbook, 22/12/09

³⁶⁹ La Croix, 27/08/10

de free-lance, ce qui assure une grande flexibilité à cette petite structure. Au démarrage, la maison a pu ainsi lancer quatre collections adaptées à la lecture 2.0 : il s'agissait d'œuvres de littérature contemporaine courtes. Convaincue des désagréments des DRM et du piratage, l'entreprise propose ses titres sans DRM à des prix en moyenne inférieurs à des livres de poche. Elle propose aussi régulièrement des opérations promotionnelles et des titres gratuits. Elle espère ainsi donner le goût de la lecture numérique et convaincre de ne pas pirater. Numeriklivres a également choisi d'externaliser sa distribution et sa diffusion pour bénéficier d'une expertise technique bien trop coûteuse à acquérir et entretenir sans un volume conséquent. Le dirigeant déclare à ce sujet : « *nous pourrions nous passer des 10% donnés à un agrégateur. Mais, c'est sans conteste après les 25% consacrés aux auteurs, le meilleur investissement dans notre modèle économique. L'agrégateur/diffuseur nous permet de centraliser les métadonnées, de sécuriser nos fichiers, de centraliser toute la gestion des droits d'auteur dans une seule et même interface, entre autres* »³⁷⁰. L'entreprise travaille avec Immatériel, qui distribue son catalogue sur plus d'une centaine de points de vente, même si les quatre plateformes majeures assurent à elles seules 85% des ventes. Immatériel propose aussi à Numeriklivres une solution technique permettant des abonnements annuels à l'ensemble de son catalogue. Toutefois, le tarif étant élevé (99.95€) et le catalogue trop étroit, cette solution n'est quasiment pas sollicitée par la clientèle. Bien qu'Immatériel gère la diffusion de la maison, Jean-François Gayrard se fait un devoir de promouvoir son catalogue directement. Il se reconnaît d'ailleurs davantage dans l'appellation « propulseur littéraire » (expression de sa création) que dans celle d'éditeur, au sens traditionnel du terme. Il oriente très fortement sa communication vers le web et les réseaux sociaux, les retombées de ses communiqués de presse ayant été décevantes : « *notre principal outil pour communiquer, c'est le Web ; le Web et les réseaux sociaux* »³⁷¹. Il gère lui-même son site Internet, créé grâce à une solution technique standard, et travaille à l'animation de ses communautés Facebook et Twitter. Notons enfin que le dirigeant participe à des regroupements d'acteurs pour favoriser les intérêts de l'édition numérique, et de la lecture numérique plus globalement (Groupement pour le développement de la lecture numérique...). Dès la fin de sa première année d'exploitation, Numeriklivres modifie sa politique éditoriale (cf. Figure 135). Le dirigeant se veut pragmatique : pour pérenniser la maison, il doit proposer des titres qui se vendent. Or, le marché de la nouvelle en France est anémique : « *il n'y a pas du tout de public pour lire de la nouvelle ; c'est un marché qui est complètement inexistant* »³⁷².

³⁷⁰ Blog Numeriklivres, 26/01/15

³⁷¹ JF Gayrard, 06/03/15

³⁷² JF Gayrard, 06/03/15

Désormais, il cherche à répondre aux attentes des clients pour valoriser son catalogue. Il est aussi conscient qu'il ne suffit pas d'exister, il faut être visible. L'une des clés de la visibilité est de proposer un catalogue large : « *plus on a un catalogue important, plus on est visible sur le Web, et plus on fait des ventes* »³⁷³. Numériklivres refond donc complètement ses collections. L'éditeur commence à développer les genres qu'affectionne le public en 2011 pour construire progressivement six collections de fiction. Les séries littéraires et la collection érotique généraient le plus de vente en 2014 : « *notre collection qui est la plus prestigieuse, c'est de la littérature blanche, c'est la collection dont je vends le moins de titres ; par contre, tout ce qui est littérature érotique, séries littéraires, etc., la romance, le polar, on vend* »³⁷⁴. La gamme de prix s'étend de 1.49€ à 6.99€, en fonction de la taille du texte. Pour faire grossir le catalogue, Jean-François Gayrard continue à faire appel à des free-lance et délègue la direction de certaines collections établies à des tiers, rémunérés. Il choisit rapidement de ne plus proposer le format PDF, moins confortable que l'ePub, un format lisible par de plus en plus de personnes équipées en liseuses et tablettes. Pour faire croître son catalogue, le dirigeant lance également la collection « Les Grands Classiques du Numérique ». Constatant que certains des ouvrages libres de droit qu'il affectionne sont disponibles en numérique, mais proposés dans des fichiers de mauvaise qualité, Jean-François Gayrard a développé cette collection : « *elle est très axée sur les auteurs que j'aime bien, en particulier ; comme ça m'énerve de télécharger des ouvrages gratuits qui n'ont pas de couverture, qui n'ont rien, qui sont moches, qui sont mal faits, je travaille quelques classiques* »³⁷⁵. Plus tardivement (courant 2014), il coédite certains titres avec de petits éditeurs comme les Editions AO. Ces petits éditeurs ne souhaitent pas investir dans le numérique eux-mêmes, et Numeriklivres enrichit ainsi son catalogue à moindre coût. La maison se lance aussi assez tôt dans une exploration stratégique : elle teste des collections de non-fiction. Fin 2010, elle lance la collection « Comprendre le Numérique », mais les titres ne trouvent pas leur public. Comme ce sujet évolue très rapidement, le dirigeant prend la décision de retirer les titres de la vente afin de ne pas décevoir d'éventuels acquéreurs. En 2012, Numeriklivres édite la collection « FicheBook » en partenariat avec une maison jugée « *très malhonnête* »³⁷⁶ ; la collection est donc rapidement abandonnée. Le projet de la maison pour 2015 est de lancer une collection de journalisme narratif. Parallèlement à ce changement de politique éditoriale, Jean-François Gayrard modifie quelque peu ses efforts commerciaux et

³⁷³ JF Gayrard, 06/03/15

³⁷⁴ JF Gayrard, 06/03/15

³⁷⁵ JF Gayrard, 06/03/15

³⁷⁶ JF Gayrard, 06/03/15

marketing. Face à la prolifération des offres « gratuites » sur le net, il décide de proposer moins de gratuits que par le passé : « *il y a tellement d'offres gratuites que les gens téléchargent comme des malades ; finalement, ils stockent, ils stockent ; et finalement, on s'est rendu compte qu'on pouvait avoir 20 000 téléchargements sur le premier épisode d'une série, et 100 téléchargements sur les épisodes suivants ; donc, c'est une proportion qui est complètement débile* »³⁷⁷. Quant aux opérations promotionnelles, elles sont davantage cadrées (par thématique). En termes de communication, le dirigeant clarifie sa politique éditoriale grâce à des sites dédiés aux différentes collections. Il cherche aussi à toucher les lecteurs et à valoriser les auteurs en proposant des dédicaces sur cartes postales.

³⁷⁷ JF Gayraud, 06/03/15

Figure 134 / Mouvement 1 : Activité éditoriale / Étape 1 : Démarrage (mars 2010)

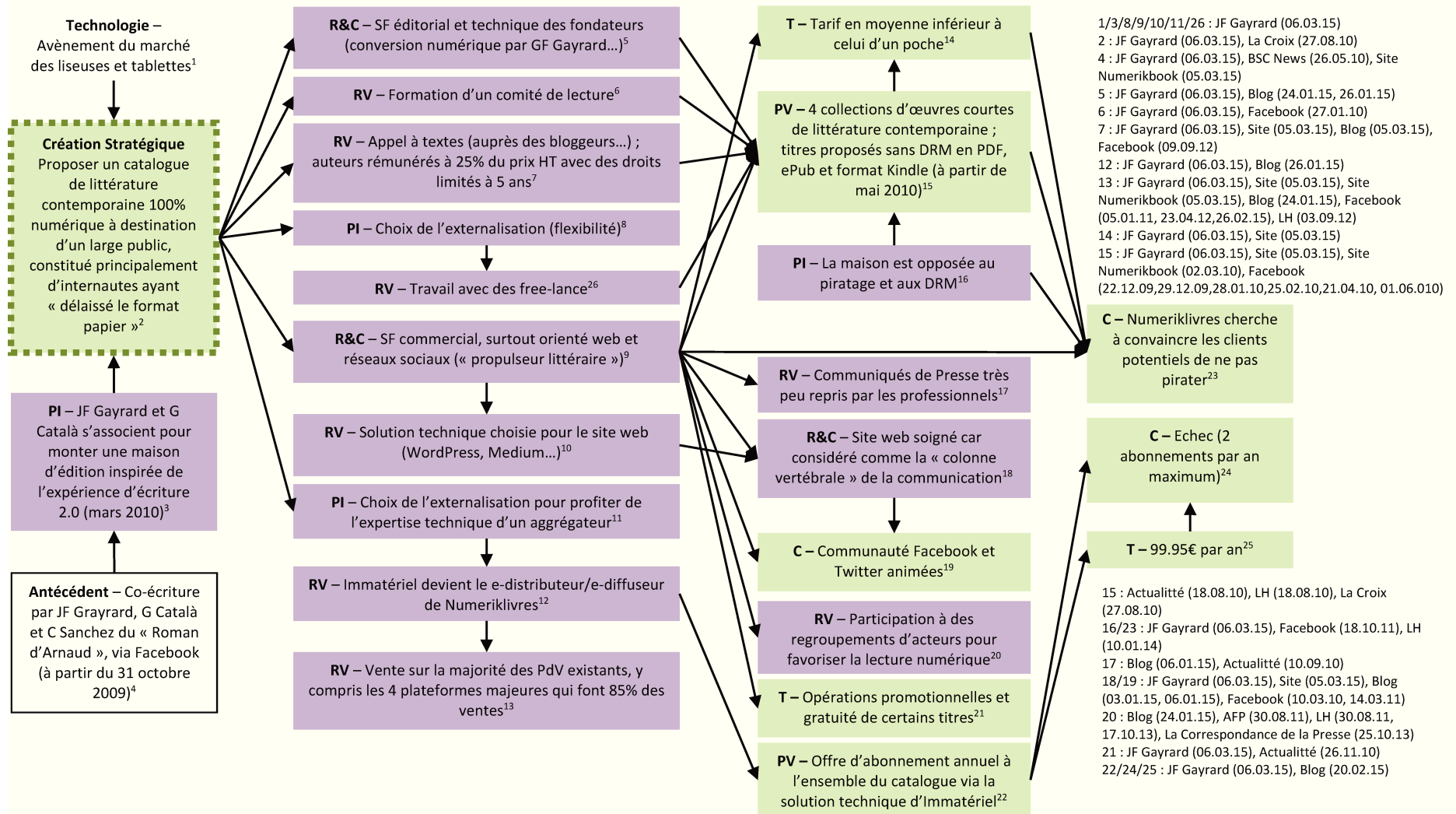
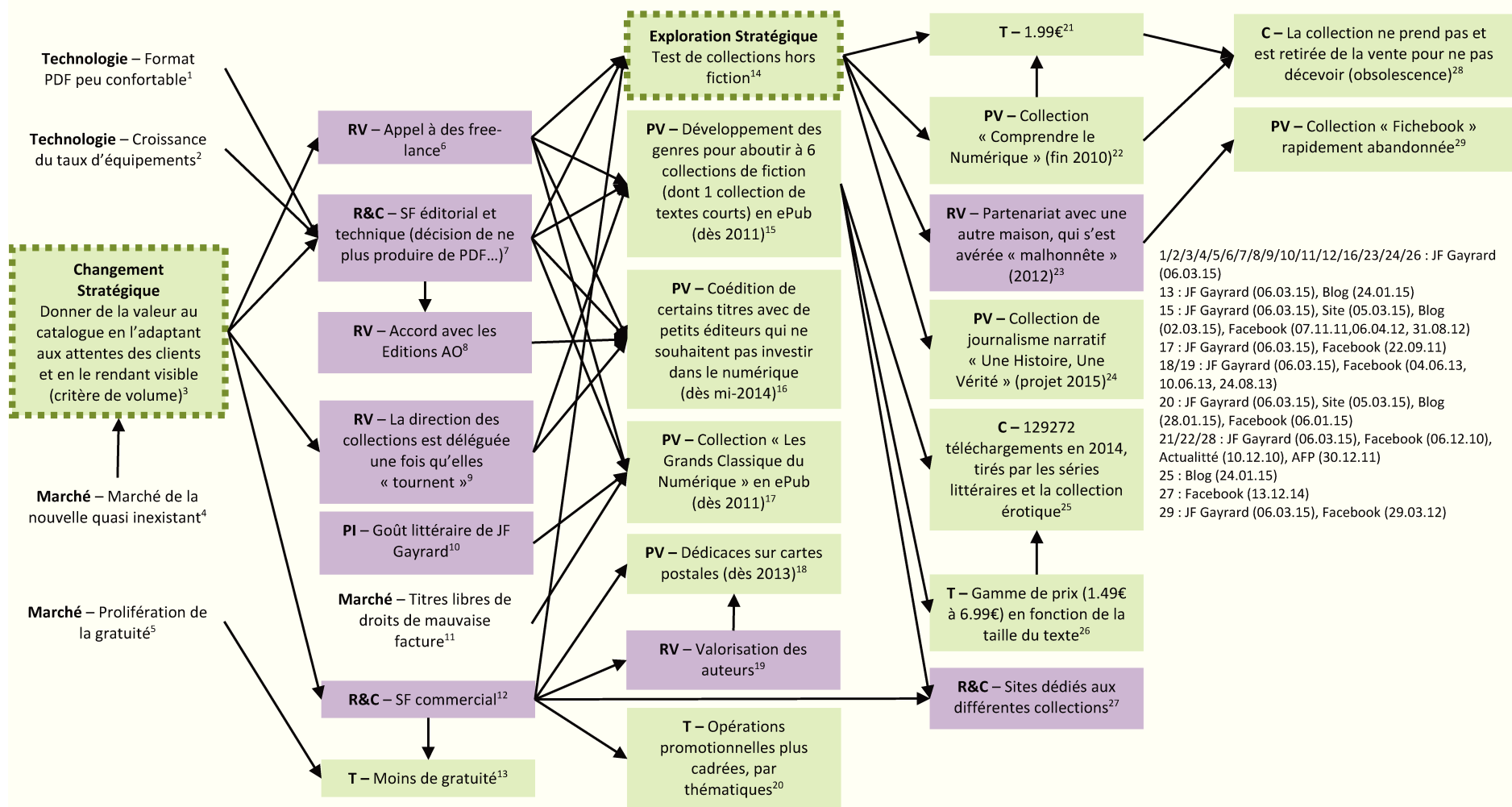


Figure 135 / Mouvement 1 : Activité éditoriale / Étape 2 : Mutations progressives (dès fin 2010)



2. Mouvement 2 : Activité librairie

Dès les origines, Numeriklivres cherche à vendre en direct ses ouvrages pour valoriser son catalogue (cf. Figure 136). Jean-François Gayrard déclarait en mai 2013 à Actualitté : « *la librairie ne sera pas une source de revenus fantastiques dès la première semaine. En tant qu'éditeur, je sais en revanche que l'avenir de mon métier passe également par la médiation autour de mon catalogue. Avec ma propre librairie, je dispose désormais d'un outil pour ce faire* »³⁷⁸. Le dirigeant s'appuie à la fois sur ses compétences commerciales et sur son savoir-faire technique. En décembre 2010, Numeriklivres propose donc une boutique construite via un CMS. Convaincu par la mission que s'est fixée Sanspapier.com, une librairie qui valorise l'édition 100% numérique, Jean-François Gayrard ferme sa boutique initiale en 2012 pour ouvrir une boutique en marque blanche, opérée par ce nouvel acteur : « *on a travaillé avec Sanspapier.com parce que j'aimais bien leur démarche* »³⁷⁹. En 2014, Sanspapier.com disparaît. Numeriklivres substitue sa boutique en marque blanche par une boutique construite via un CMS. Les différentes solutions techniques qui se succèdent les unes aux autres permettent toutes la vente des titres aux formats ePub et Kindle, sans DRM (contrairement à certains points de vente qui apposent des DRM systématiquement). Fin 2011, Numeriklivres se lance aussi dans une exploration stratégique d'ordre plus technique : l'entreprise offre à ses clients une application iOS permettant l'achat InApp, la gestion d'une bibliothèque et bien sûr la lecture. Poussée par la tendance à la création d'applications tous azimuts, elle collabore avec un prestataire pour obtenir cette application en marque blanche à un coût modique, voire nul : « *je crois qu'on était passé par un prestataire qui ne nous avait rien coûté ; c'était un prestataire qui lui aussi se lançait, qui voulait faire connaître son application* »³⁸⁰.

Toutefois, en janvier 2015, la vente directe prend fin (cf. Figure 137). Le dirigeant constate que 85% de ses ventes sont effectués par les quatre plateformes internationales (Amazon, Apple, Kobo, Google). Ses clients passent également par la centaine d'autres points de vente desservis par Immatériel, mais que très marginalement par la boutique propre de Numeriklivres. Jean-François Gayrard comprend d'ailleurs l'attrait qu'exercent les géants du web : « *avant que j'atteigne 2 millions de visiteurs uniques, ou 7 millions de visiteurs uniques, comme Amazon... les poules auront des dents et la lune quatre becs [...] ; là, j'ai vu quelqu'un qui avait trouvé un bouquin génial, je prends mon Kindle, je vais dans la librairie d'Amazon, en 30 secondes*

³⁷⁸ Actualitté, 23/01/15

³⁷⁹ JF Gayrard, 06/03/15

³⁸⁰ JF Gayrard, 06/03/15

*j'ai mon bouquin, et je commence à lire ; moi, je suis incapable d'offrir ce service, donc ça ne sert à rien de perdre de l'énergie à développer une librairie en direct quand on est un petit éditeur comme moi »*³⁸¹. Cette décision s'impose donc aussi en raison des ressources et compétences limitées d'une petite structure comme celle de Numeriklivres, et des défauts ergonomiques inhérents au CMS (qui, de surcroît, génèrent quelques coûts). Le dirigeant choisit donc d'abandonner l'activité de vente directe pour se focaliser sur son activité éditoriale. Pour maintenir son service, c'est-à-dire offrir la possibilité aux clients potentiels qui visitent son site de télécharger ses ebooks sans DRM, l'entreprise passe un partenariat avec Immatériel (son e-distributeur/e-diffuseur), ce qui n'engendre pas de frais fixes. Quant à l'application, Jean-François Gayrard compte l'enlever car « *c'est une appli qui ne sert à rien* »³⁸².

³⁸¹ JF Gayrard, 06/03/15

³⁸² JF Gayrard, 06/03/15

Figure 136 / Mouvement 2 : Activité librairie / Étape 1 : Vente directe (dès 2010)

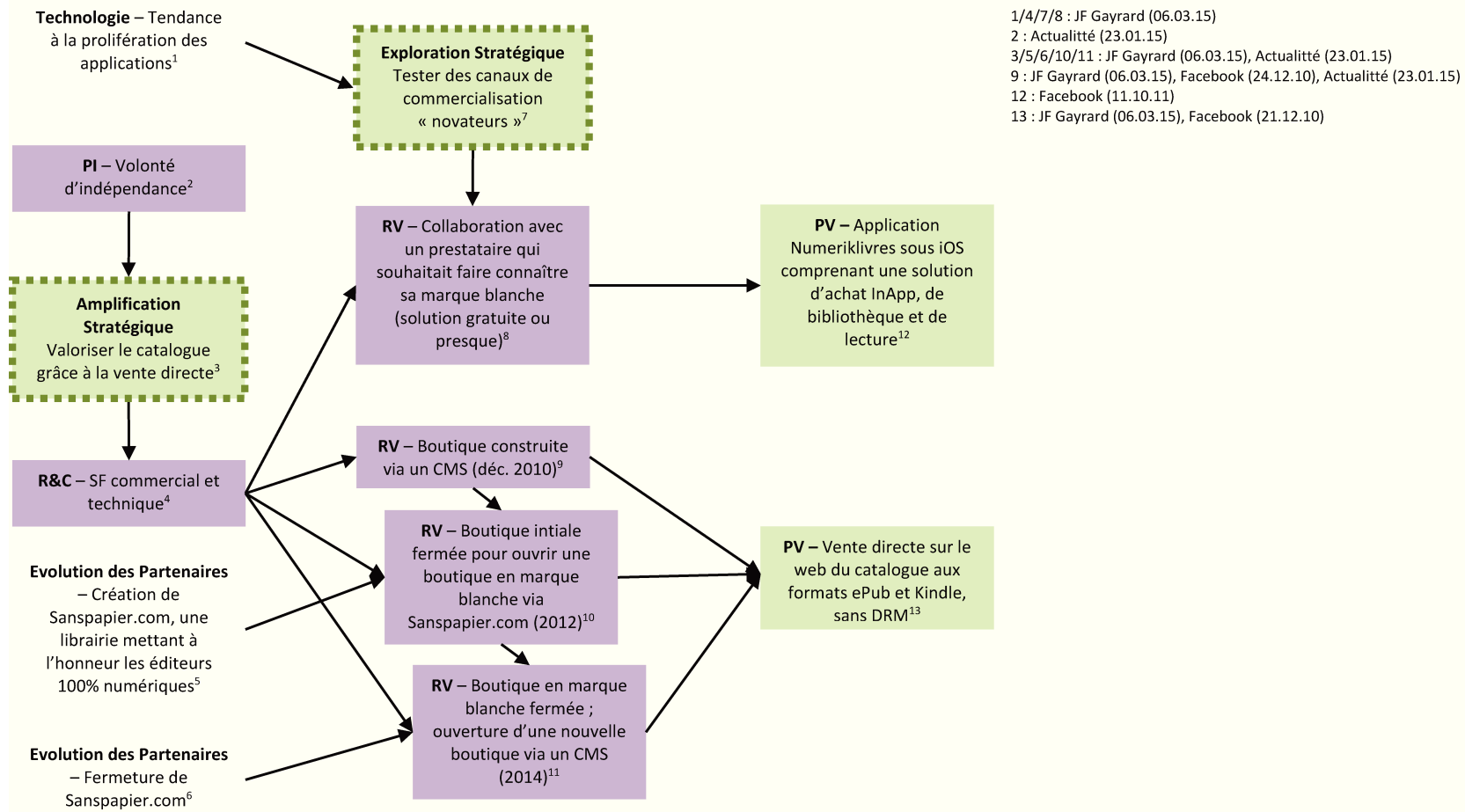
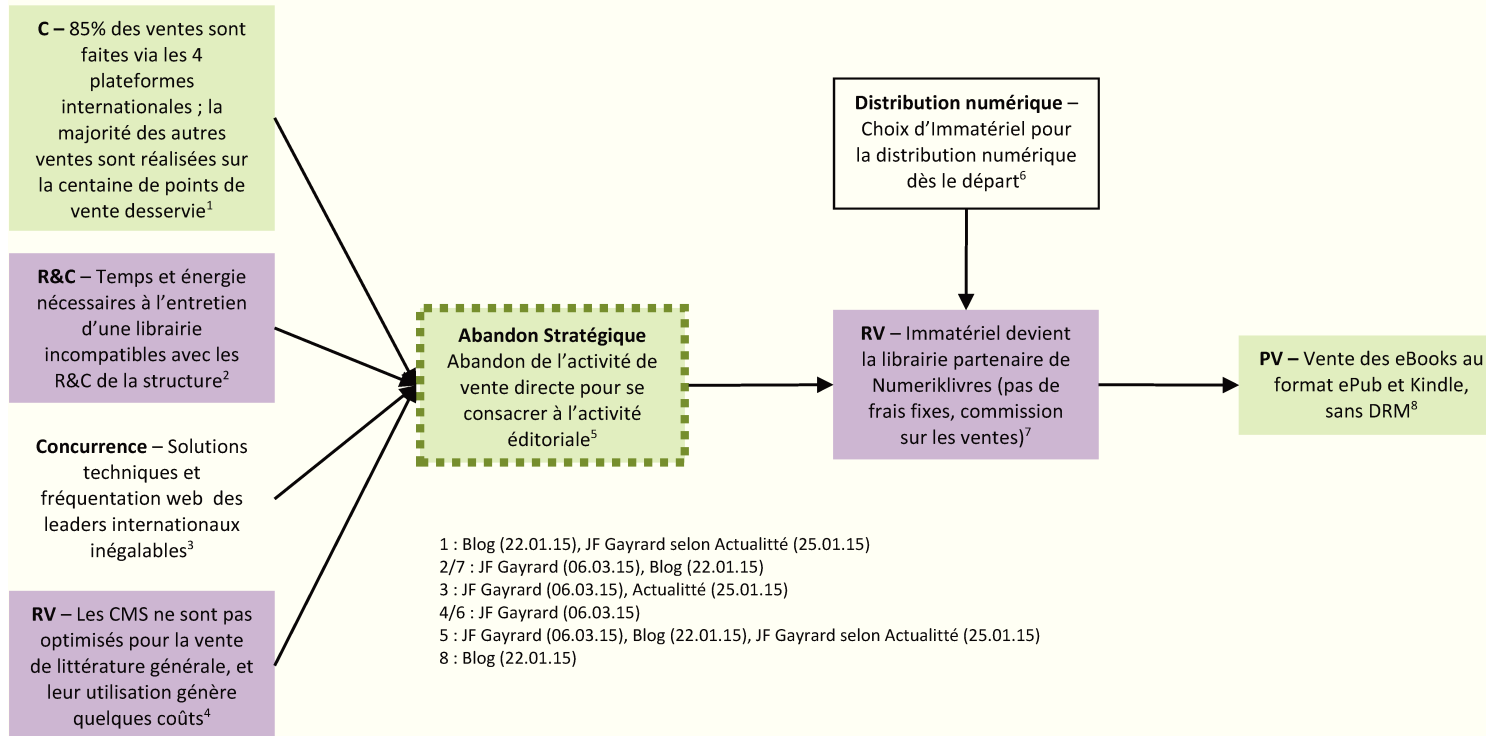


Figure 137 / Mouvement 2 : Activité librairie / Étape 2 : Arrêt de la vente directe (dès janvier 2015)



3. Mouvement 3 : Activité de prestation de services

Jean-François Gayrard a une longue expérience dans l'édition, et il s'est lancé dans le numérique dès 2009 (cf. Figure 138). En effet, il a créé une agence de presse, Les Editeurs à la Pige, spécialisée dans le livre numérique et la communication 2.0 : il a « *même travaillé pour les Presses Universitaires, pour créer leur développement numérique* »³⁸³. Fort de cette expertise, il l'utilise au quotidien pour faire vivre son activité éditoriale et de vente directe, mais aussi pour s'imposer « politiquement ». Il peut d'autant mieux faire entendre son point de vue et défendre ses intérêts. Il participe donc à des conférences et livre des conseils de manière informelle.

Début 2015, l'activité de prestation de services, jusqu'alors officieuse, devient un axe de développement annexe (cf. Figure 139). Outre son expertise, Jean-François Gayrard nourrit la conviction que les éditeurs doivent être autonomes pour tirer parti du marché du numérique. Il propose donc quatre prestations à une clientèle composée de « petits » éditeurs, n'ayant pas les moyens d'investir massivement dans le numérique. Parmi ses prestations, il promeut particulièrement les formations, seule solution pour que les maisons gagnent leur indépendance : « *la formation qu'on leur propose, d'une journée à trois journées, est une formation qui leur permet d'être autonome dans le numérique* »³⁸⁴. Il propose aussi la fabrication de fichiers, leur diffusion via Immatériel et la promotion via la création et/ou l'optimisation d'un site web et des réseaux sociaux.

³⁸³ JF Gayrard, 06/03/15

³⁸⁴ JF Gayrard, 06/03/15

Figure 138 / Mouvement 3 : Activité de prestation de services / Étape 1 : Démarrage officiel (dès 2010)

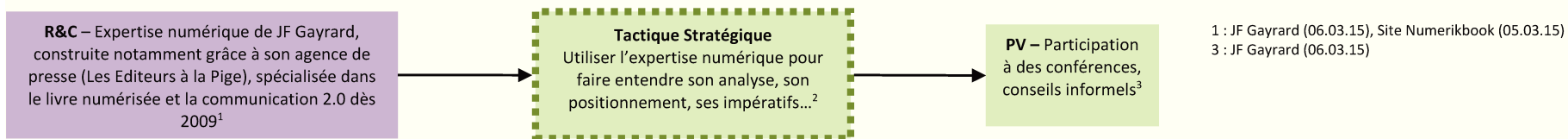
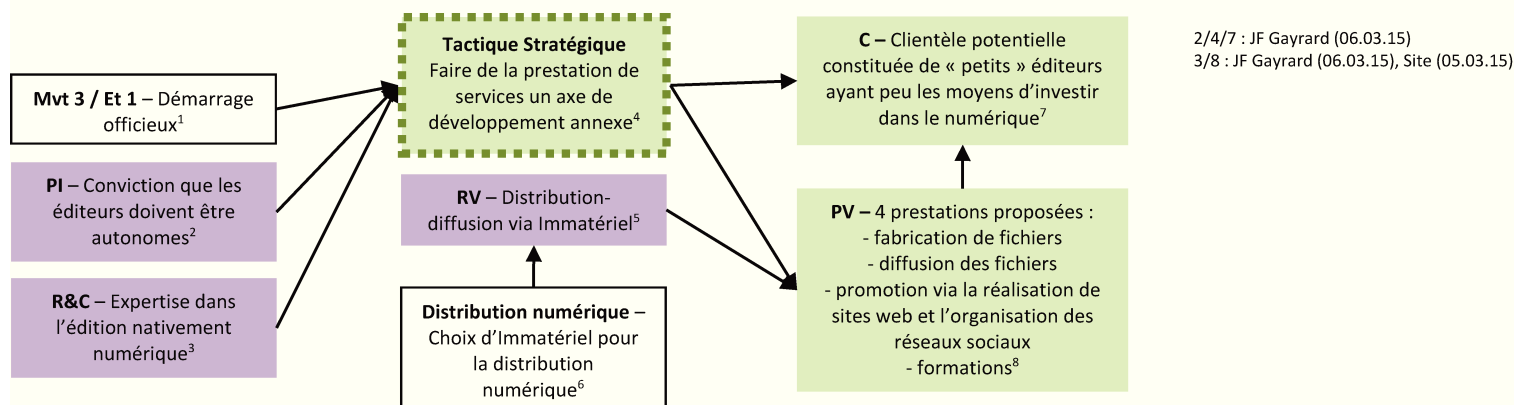


Figure 139 / Mouvement 3 : Activité de prestation de services / Étape 2 : Officialisation de l'activité (début 2015)



Chapitre XIV. Cas 8 : Decitre

1. Decitre, avant le livre numérique

Le cœur historique de l'enseigne Decitre résidait 6 place Bellecour, à Lyon. Il s'agissait d'une petite librairie créée en 1850 et reprise en 1907 par Marius Bassereau et Henri Decitre³⁸⁵. Les associés proposent essentiellement des ouvrages religieux. C'est seulement dans les années 70/80 que les ambitions du magasin dépassent celles d'une librairie de quartier classique. Pierre Decitre, petit-fils du fondateur et ingénieur de formation, développe l'affaire familiale. Il ouvre progressivement d'autres points de vente. Aujourd'hui, malgré la fermeture de la librairie 6 place Bellecour³⁸⁶ en 2013, l'enseigne Decitre compte 8 magasins en région Rhône-Alpes³⁸⁷, dont certains situés « *dans des centres commerciaux, en périphérie, pour s'adapter aux nouveaux modes de consommation* »³⁸⁸. Pierre Decitre accompagne la croissance du réseau de librairies d'une diversification de son offre : « *c'est une librairie qui est devenue beaucoup plus générale avec de la littérature, de la jeunesse, de la BD... ; et puis une activité de « papeterie [/autres produits] » qui aujourd'hui pèse environ 20 % du chiffre d'affaires* »³⁸⁹. L'enseigne a ainsi intégré à son assortiment « *de [la] papeterie, de[s] jeux éducatifs, et des objets d'art et de design* »³⁹⁰. Ainsi, malgré un recul des ventes de livres, « *ce qui faisait la rentabilité de l'entreprise, et ce qui la fait toujours, ce sont les magasins* »³⁹¹. Parallèlement à l'activité de vente directe aux particuliers, Decitre fait de la vente de livres aux bibliothèques³⁹² sa seconde source de revenus³⁹³. En 2008, l'entreprise se classait seconde sur ce marché³⁹⁴. Afin d'optimiser la logistique entre les différents magasins et la vente aux institutions, Pierre Decitre « *créé en 1991 à Lyon une plateforme informatisée pour approvisionner les différents points de vente et centraliser les achats, libérant ainsi les libraires des tâches administratives* »³⁹⁵.

³⁸⁵ Site Corporate Decitre, 11/06/14

³⁸⁶ Actualité, 21/03/13 ; Livres Hebdo, 11/05/13

³⁸⁷ Livres Hebdo, 15/06/07 ; Les Échos, 17/09/08 ; La Tribune, 21/09/01

³⁸⁸ La Croix, 25/04/12

³⁸⁹ C Torres, 20/04/15

³⁹⁰ Site Corporate Decitre, 11/06/14

³⁹¹ C Torres, 20/04/15

³⁹² P Decitre, d'après La Tribune, 12/10/00 ; Les Échos, 01/02/01, 14/03/01, Site Corporate Decitre, 11/06/14

³⁹³ C Torres, 20/04/15

³⁹⁴ Le Figaro, 16/09/08 ; Les Echos, 17/09/08

³⁹⁵ Livres Hebdo, 26/07/11

En 1996, pour financer le développement de son entreprise, l'enseigne fait appel à trois fonds d'investissement, dont Esfin Participations, « *entrés dans le capital à hauteur de 20 %, la famille Decitre en conservant 80 %* »³⁹⁶. Cela permet au dirigeant d'accroître ses activités de vente de livres, notamment via Internet. En 1997³⁹⁷, l'entreprise lance Decitre.pro, dédiée aux collectivités, et Decitre.fr, un site de vente par correspondance destiné aux particuliers. Ce canal de vente aurait pris de l'essor dès 2003 et représenterait 5% de l'activité en 2005³⁹⁸. Alors qu'en 2008 Decitre.fr se serait positionné cinquième³⁹⁹ derrière Amazon, La Fnac, Alapage et Chapitre, le site aurait occupé la troisième place du podium⁴⁰⁰ en 2011 et 2012, éclipsant Alapage et Chapitre. C'est aussi grâce à la vente par correspondance que Decitre peut servir des clients à l'étranger⁴⁰¹. En dépit de cette part de marché non négligeable, Cyrill Torres (directeur des Achats, du Marketing produits et des Approvisionnements de 2006 à 2015) considère que cette « *stratégie e-commerce [sur laquelle l'entreprise] a beaucoup misé [ne génère] pas de contribution, [mais] que des pertes* ». Il impute la diminution de la rentabilité à l'activité e-commerce. Nous constatons objectivement une perte de rentabilité globale, notamment entre 2011 et 2013 où l'entreprise est passée d'un EBE de 3 915 500€ à un EBE de 3 299 400€⁴⁰². L'effectif moyen a également diminué, passant de 402 en 2011 à 301 en 2013. En outre, Decitre n'a pour ainsi dire pas d'espoir d'atténuer les coûts générés par la vente par correspondance grâce à un effet volume. En effet, contrairement au géant Amazon et même à La Fnac, l'enseigne n'a pas les moyens de proposer les frais de port à un centime : le franco de port commence à partir de 35€ d'achat. Mais pour compenser cet état de fait, Decitre mise beaucoup depuis peu sur le multicanal via le retrait en magasin, valorisant ainsi la synergie entre les magasins et l'e-commerce.

Pour accompagner l'activité de vente par correspondance, Pierre Decitre a commencé à travailler sur une base de données numérique du catalogue. Il s'est appuyé sur l'outil informatique déjà développé en interne. « *Pour [...] offrir [les métadonnées] à [sa] clientèle, il a fallu les normaliser en utilisant une grammaire de saisie afin que les moteurs de recherche puissent trouver systématiquement l'ouvrage recherché. Le deuxième pas a été franchi pour établir la version grand public de notre catalogue, car Berstelmann souhaitait l'utiliser pour*

³⁹⁶ La Tribune, 11/06/14

³⁹⁷ C Torres, 20/04/15 ; Site Corporate Decitre, 11/06/14 ; La Croix, 25/04/12

³⁹⁸ La Tribune, 01/10/05

³⁹⁹ Le Figaro, 16/09/08 ; Les Echos, 17/09/08

⁴⁰⁰ Les Échos, 03/11/11 ; Enjeux Les Echos, 01/12/11 ; Les Échos, 09/03/12 ; Le Monde, 02/06/13

⁴⁰¹ Actualité, 19/01/10

⁴⁰² Société.com

sa clientèle particulière. Il a fallu rajouter des images dans un catalogue conçu pour le texte »⁴⁰³. Dès février 1999, Decitre loue ainsi sa base de données à BOL⁴⁰⁴, filiale de Berstelmann et Havas. Le catalogue proposé contient 440 000 notices en 1999⁴⁰⁵, réunies rapidement grâce au travail de 70 collaborateurs pendant 6 mois. L'investissement pour Decitre s'élève déjà alors à 15 millions de francs⁴⁰⁶. Par la suite, c'est une équipe de 15 personnes⁴⁰⁷ qui met à jour cette base et l'enrichit constamment, référencant « plus de 1.900.000 titres français et étrangers » en juin 2014⁴⁰⁸. Si cette activité BtoB s'est tarie naturellement mi-2001 avec la fermeture de BOL, elle renaît ensuite de ses cendres en 2006, stimulée par les besoins d'Amazon puis de Google⁴⁰⁹. Aujourd'hui, l'entreprise compte parmi ses clients « Amazon.fr, Payot, Cultura, Fnac.com, Google Books, CultureU et PriceMinister »⁴¹⁰. En effet, ces points de vente s'appuient sur la base de données de Decitre pour proposer des notices bibliographiques riches à leurs clients : les petits et moyens éditeurs ne fournissent pas toujours des flux de métadonnées suffisamment travaillées. Les eBookstores « font appel à [Decitre] pour [les] 20 % du marché qui ne leur sont pas ou peut accessibles »⁴¹¹ autrement. La location de la base de données serait la troisième source de revenus de la PME familiale⁴¹².

Malade en 2007⁴¹³, Pierre Decitre commence à transmettre l'entreprise familiale à son fils, Guillaume, qui siège au conseil d'administration depuis déjà une dizaine d'années⁴¹⁴. Cette transition se finalise en 2008 avec la nomination de Guillaume Decitre à la présidence de la société et une réorganisation du capital. Un fonds d'investissement, Finadvance Capital, reprend 57% des parts, Esfin Participations conserve 6% du capital, et la famille Decitre n'en détient plus que 37%⁴¹⁵. L'objectif affiché de Guillaume Decitre est de « développ[er] les activités en ligne comme [d'ouvrir] de nouveaux points de vente »⁴¹⁶. En 2009, le dirigeant décide de restructurer l'ensemble des activités. Decitre SA devient une holding baptisée Génération IV (Guillaume Decitre est le quatrième membre de la famille à diriger l'entreprise).

⁴⁰³ P Decitre, d'après La Tribune, 12/10/00 ;

⁴⁰⁴ La Tribune, 25/08/99 ; Les Echos, 14/03/01

⁴⁰⁵ La Tribune, 25/08/99, 07/09/00

⁴⁰⁶ La Tribune, 25/08/99

⁴⁰⁷ C Torres, 20/04/15

⁴⁰⁸ Site Corporate Decitre, 11/06/14

⁴⁰⁹ C Torres, 20/04/15 ; Les Echos, 14/03/01

⁴¹⁰ Site Corporate Decitre, 11/06/14

⁴¹¹ C Torres, 20/04/15

⁴¹² C Torres, 20/04/15

⁴¹³ La Croix, 25/04/12 ; Les Échos, 09/03/12

⁴¹⁴ Les Echos, 17/09/08

⁴¹⁵ Livres Hebdo, 26/07/11, 16/09/08 ; Actualitté, 16/09/08

⁴¹⁶ Livres Hebdo, 16/09/08

À l'intérieur de ce Groupe, il subdivise ses activités en deux entités juridiques distinctes : Decitre SAS, qui prend en charge le métier traditionnel de la librairie, à savoir la vente en magasin et aux institutions ; et Decitre Interactive SAS, qui gère les activités liées à Internet, à commencer par le e-commerce et la location de la base de données. Selon Cyril Torres, ce découpage résulte d'une volonté de valoriser les « nouvelles » activités auprès des investisseurs : « *l'idée de Guillaume, c'était de dire que les activités traditionnelles n'étaient pas très valorisées parce que ce n'était pas forcément l'avenir de l'entreprise ; ça tournait, mais quand on présentait ça aux banques, ça ne faisait pas rêver ; [...] en 2009-2010, on avait encore de la croissance sur le e-commerce, tout le monde croyait que le numérique allait révolutionner le livre...* ».

Si un nouveau point de vente s'ouvre en 2012 (Confluence), le magasin originel, place Bellecour, ferme en 2013. En revanche, le développement de Decitre Interactive est soutenu, notamment via la monétisation de services auprès de professionnels : « *c'est vrai qu'on s'oriente vers du BtoBtoC ; il n'y a pas que le BtoC, il y a pas que le BtoB ; il y a des choses qui peuvent être intermédiaires, des ventes de services* »⁴¹⁷. Il ne s'agit plus seulement de louer la base de données. Decitre cherche à rentabiliser son entrepôt et son stock de 120 000 références en étant présent sur les Market Place d'Amazon ou de La Fnac par exemple. Désormais, l'entreprise propose de louer ses compétences et ses infrastructures logistiques et techniques pour la vente par correspondance : « *pour Cultura par exemple, ça peut être de la logistique, quand on le faisait ; pour d'autres, on est vraiment de la marque blanche, comme pour Système U* »⁴¹⁸. Outre le partenariat avec U⁴¹⁹, les tentatives de marque blanche avec de « petits » libraires se sont multipliées depuis 2012⁴²⁰ mais ont échoué (Siloë, PlanetR, Actualitté⁴²¹). En revanche, Decitre « *continue à signer des partenariats prestigieux avec la grande distribution et notamment Cdiscount* »⁴²². Decitre propose ici de gérer l'approvisionnement et les stocks. Le premier grand partenariat de ce type a été signé en 2009 avec Rue du Commerce et sa filiale Alapage, alors nouvellement acquise⁴²³. En plus des

⁴¹⁷ C Torres, 20/04/15

⁴¹⁸ C Torres, 20/04/15

⁴¹⁹ Actualitté, 22/05/13

⁴²⁰ Site Corporate Decitre, 11/06/14

⁴²¹ C Torres, 20/04/15 ; Le Monde, 24/02/12 ; Actualitté, 23/02/12 ; Notons qu'Actualitté, blog destiné au monde du livre, a expérimenté très succinctement une activité de libraire en ligne.

⁴²² C Torres, 20/04/15

⁴²³ Livres Hebdo, 24/09/09 ; Le Journal du Net, 24/09/09 ; Les Échos, 25/09/09 ; La Tribune, 18/11/09 ; Actualitté, 24/09/09

économies d'échelle générées, le libraire a ainsi « *augment[é] fortement sa présence sur le Web, [passant] de 1,2 million de visiteurs par mois sur Decitre.fr à plus de 9 millions de visiteurs sur Rueducommerce et Alapage* »⁴²⁴. Ce partenariat a pris fin début 2014 lorsque Rue du Commerce a abandonné l'idée de se développer de manière volontaire sur le secteur du livre⁴²⁵. Quoiqu'il en soit, Cyrill Torres considère que si « *ça fait un peu de volume, [...] ça ne fait pas de rentabilité* ».

Decitre Interactive s'est également développé au travers d'un réseau social, Entrée Livre, mais aussi et surtout grâce à son activité de vente de livres numériques. Avant d'approfondir ce point, il est important de noter qu'une réorganisation capitalistique a eu lieu en décembre 2014, rendant à la famille Decitre 80% des parts. Autrement dit, Guillaume Decitre a repris entièrement le contrôle de la PME⁴²⁶.

2. Mouvement Unique : vente de livres numériques

Decitre n'a commencé à commercialiser des ebooks qu'en avril 2012 (cf. Figure 140), mais les réflexions pour mettre en œuvre cette nouvelle offre ont débuté bien avant. Dès l'automne 2010, Guillaume Decitre songe sérieusement à une solution satisfaisante lui permettant de se lancer sur le marché du livre numérique. Son expérience de 10 ans dans le monde des start-up de la Silicon Valley, couplée aux valeurs d'innovation revendiquées par la PME familiale, sont à l'origine d'une phase d'exploration stratégique. Confrontée à la concurrence des leaders mondiaux Amazon et Apple, qui proposent tous deux des écosystèmes fermés, l'entreprise s'oriente d'emblée vers une solution ouverte. Après avoir pris connaissance des solutions d'eBookstore existantes et les avoir jugées insuffisamment abouties, Guillaume Decitre conclut que le marché est encore en attente d'une solution BtoB ouverte : « *il y a [...] eu un gros travail en amont de la société Decitre, [...] qui s'est vraiment posé la question 'comment est-ce qu'on peut vendre du livre numérique aujourd'hui ?' ; il y a [eu] une grosse étude sur les solutions existantes : ils se sont rendu compte que les solutions existantes étaient soit des solutions propriétaires, qui ne leur étaient pas ouvertes, soit des solutions ouvertes, mais qui n'avaient pas le niveau de maturité, de fonctionnalités, qui leur permettait d'avoir l'ambition qu'ils ont, c'est-à-dire d'aller concurrencer les acteurs dominants* »⁴²⁷. En janvier 2011, il s'engage donc

⁴²⁴ La Tribune, 18/11/09

⁴²⁵ C Torres, 20/04/15

⁴²⁶ C Torres, 20/04/15 ; Les Echos, 30/03/15

⁴²⁷ D Dupré, 23/06/14

dans un processus de création stratégique : la société doit contribuer à la création d'une solution d'eBookstore fédératrice, compétitive et ouverte (« *il pensait qu'il y avait la place pour une autre solution, une solution différente, ouverte, qui pourrait séduire d'autres libraires en France* »⁴²⁸). Ainsi, l'entreprise pourra directement bénéficier de cette nouvelle offre en devenant cliente. Pour concrétiser ce projet ambitieux, l'entrepreneur part à la recherche de partenaires financiers et techniques. Il s'allie avec Valérie Heppe Collin (pour les versants négociation et juridique) et Eric Daspét (pour le versant technique open source) pour fonder une start-up de prestation d'eBookstore (les deux cofondateurs obtiennent un petit pourcentage du capital). Au fur et à mesure de ses rencontres, il réussit à convaincre Cultura d'investir dans cette entité. Outre Guillaume Decitre, actionnaire majoritaire à titre privé, l'entreprise Decitre et Cultura se partagent une importante partie du capital. Rue du Commerce investit aussi, même si sa contribution est moindre. La SSII Smile compte aussi parmi les actionnaires, mais son intérêt est davantage technique : « *c'était un partenariat technique plus que commercial puisque finalement ils n'ont pas l'ambition de vendre du livre numérique ; c'est donc une association moins industrielle que technologique* »⁴²⁹. L'ENS Lyon et surtout le CNL apportant aussi leur soutien, que ce soit en termes de développement technologique, d'apport en capitaux (le CNL accorde une subvention de 100 000 €) et de légitimité. The ebook Alternative (TEA) est officiellement créée en mai 2011. La start-up compte sur quatre sources de revenu : un abonnement mensuel à un eBookstore, payé par les libraires clients ; le commissionnement sur les ventes de livres numériques ; des ventes de liseuses, contenant la boutique du libraire ; des services à la carte permettant de répondre aux divers besoins des libraires (formations, déclinaisons des applications...). En mars 2012, la solution est lancée officiellement sur le marché. Pour préparer le lancement de TEA, certaines forces vives de Decitre ont été mises à contribution. Cyrill Torres, directeur des achats papier du libraire, a bâti de solides relations avec les éditeurs au fil du temps. Il a donc largement aidé à la signature des contrats avec les éditeurs qui acceptaient que TEA héberge leurs fichiers, et donc les distribue directement. En effet, « *l'un des éléments stratégiques [identifié] par Guillaume Decitre était d'avoir les fichiers numériques [...] pour vraiment investir dans l'innovation et avoir une meilleure maîtrise de l'expérience utilisateur* »⁴³⁰. Pour les autres, la start-up récupère leurs ebooks par l'intermédiaire des diffuseurs-distributeurs. TEA propose la majorité du catalogue dès mars 2012, et le catalogue de Hachette en juillet 2012 (la conclusion de cet accord a été retardée par

⁴²⁸ C Torres, 20/04/15

⁴²⁹ D Dupré, 23/06/14

⁴³⁰ D Dupré, 23/06/14

les négociations entre Hachette et Numilog). TEA noue aussi un partenariat avec Bookeen, qui le fournit en liseuses. De son côté, Decitre prépare le lancement de son activité de vente d'ebooks. L'entreprise affecte deux à trois de ses collaborateurs de la branche Decitre Interactive à cette nouvelle offre (« *il y a quelqu'un qui s'occupe des mises en avant sur le site Internet, il y a la partie base de données numérique ; donc on va dire qu'il y a à peu près deux personnes, plus un ou deux développeurs qui y travaillent de temps en temps* »)⁴³¹, ainsi qu'un salarié de Decitre SAS pour la gestion des liseuses. En février 2013, Cyrill Torres est nommé coordinateur numérique : il chaperonne officiellement l'ensemble des équipes et est l'interlocuteur privilégié de TEA. En février 2012, la PME familiale recrute un community manager chargé d'Entrée Livre, un site communautaire en partie alimenté par les libraires des magasins (l'autre partie des commentaires est attendue de la part des lecteurs eux-mêmes). Le groupe Decitre lance ainsi en avril 2012 un eBookstore qui atteint rapidement 135 000 références (juin 2014) et propose des fiches livres enrichies de commentaires. L'eBookstore est aussi accessible depuis les Bookeen vendues en magasin et sur le site internet à partir de cette même date. Le lancement a été célébré en grande pompe puisqu'il a été couplé à l'ouverture du magasin de Confluence. Ce nouveau point de vente met en avant les possibilités offertes par le numérique. Un « *espace de 50 m2 consacré au livre dématérialisé* »⁴³² est placé à l'entrée. Ce concept de corner numérique est par la suite déployé dans les autres magasins. En outre, Decitre a eu recours à TEA pour former ses libraires. Une synergie entre points de vente physiques et offre numérique s'opère, susceptible de toucher une clientèle qui n'aurait pas encore été convaincue. The ebook Alternative a réalisé une autre prestation de service : elle a décliné ses applications de lecture aux couleurs de Decitre (et avec quelques caractéristiques spécifiques). Apple prélevant 30% de commission sur les ventes InApp, il a été décidé de proposer une application d'achat et de lecture sous Android, mais seulement une application de lecture sous iOS : « *sur Android, on ne reverse pas de commission à Google, sur l'App Store, si ; [...] c'est de la vente à perte, ou en tout cas, on ne gagne pas d'argent* »⁴³³. Enfin, par l'intermédiaire de TEA, Decitre se positionne comme un chantre de l'écosystème ouvert, allant jusqu'à signer le « *manifeste des droits du lecteur numérique* ».

Sur un marché aussi contingent à celui des nouvelles technologies, il est nécessaire d'améliorer constamment les supports de lecture proposés aux clients pour rester compétitifs (cf. Figure

⁴³¹ C Torres, 20/04/15

⁴³² Livres Hebdo, 09/02/12

⁴³³ C Torres, 20/04/15

141). Pour pérenniser leur stratégie, TEA et Decitre se sont donc attachés à faire évoluer leur proposition initiale. Dès fin 2012, ils proposent le TEA Book Open Reader, un logiciel de lecture codé en HTML5 : c'est « *le premier composant sur lequel on a vraiment travaillé en open source ; c'est de la pure innovation ; il s'agissait de faire une liseuse HTML5* »⁴³⁴. Après consultations de ses principaux clients et actionnaires (dont Decitre), TEA décide de changer de fournisseurs de liseuses : la start-up passe de Bookeen à PocketBook. L'envergure internationale de PocketBook, troisième constructeur de liseuse mondiale, est plébiscitée. En effet, TEA a convaincu d'autres clients comme Système U, qui est également rentré dans l'actionnariat. Certains de ces acteurs sont implantés en dehors de la France, il est donc logique de rechercher une caution internationale pour les satisfaire : « *des gens comme Système U ont des passerelles à l'international ; et puis effectivement, d'autres clients avec lesquels on commence à travailler : depuis peu vous pouvez retrouver nos produits chez Auchan, on est également présents chez Cdiscount ; des acteurs comme ça ont des dimensions internationales évidemment* ». D'ailleurs, une part importante des investissements est orientée vers le développement commercial hors de nos frontières et le développement technique nécessaire aux différentes adaptations de par le monde. Pour TEA, l'enjeu est également organisationnel : chez PocketBook, ils ont un interlocuteur privilégié. La dernière raison qui explique ce changement n'est pas des moindres : les clients de TEA, y compris Decitre, préfèrent travailler avec un constructeur neutre qui, « *en tout cas aujourd'hui, n'est pas du tout concurrent* »⁴³⁵. Or, Bookeen accentue une stratégie clairement axée sur les contenus ces dernières années. Depuis septembre 2013, Decitre et l'ensemble des clients de TEA vendent donc des liseuses PocketBook estampillées « Touch Lux by TEA ». Cette liseuse est proposée aux clients de Decitre avec la boutique embarquée de leur libraire. Enfin, les applications Android et iOS sont mises à jour en mai 2015. Ces mises à jour techniques sont opérées par TEA, qui adapte ses solutions génériques à Decitre. Si la mise à jour iOS permet simplement la compatibilité de l'application avec les dernières générations d'iPhone, la mise à jour Android offre quant à elle une amélioration de l'expérience utilisateur.

⁴³⁴ D Dupré, 23/06/14

⁴³⁵ D Dupré, 23/06/14

Figure 140 / Étape 1 : Lancement de la commercialisation d'ebooks (dès avril 2012)

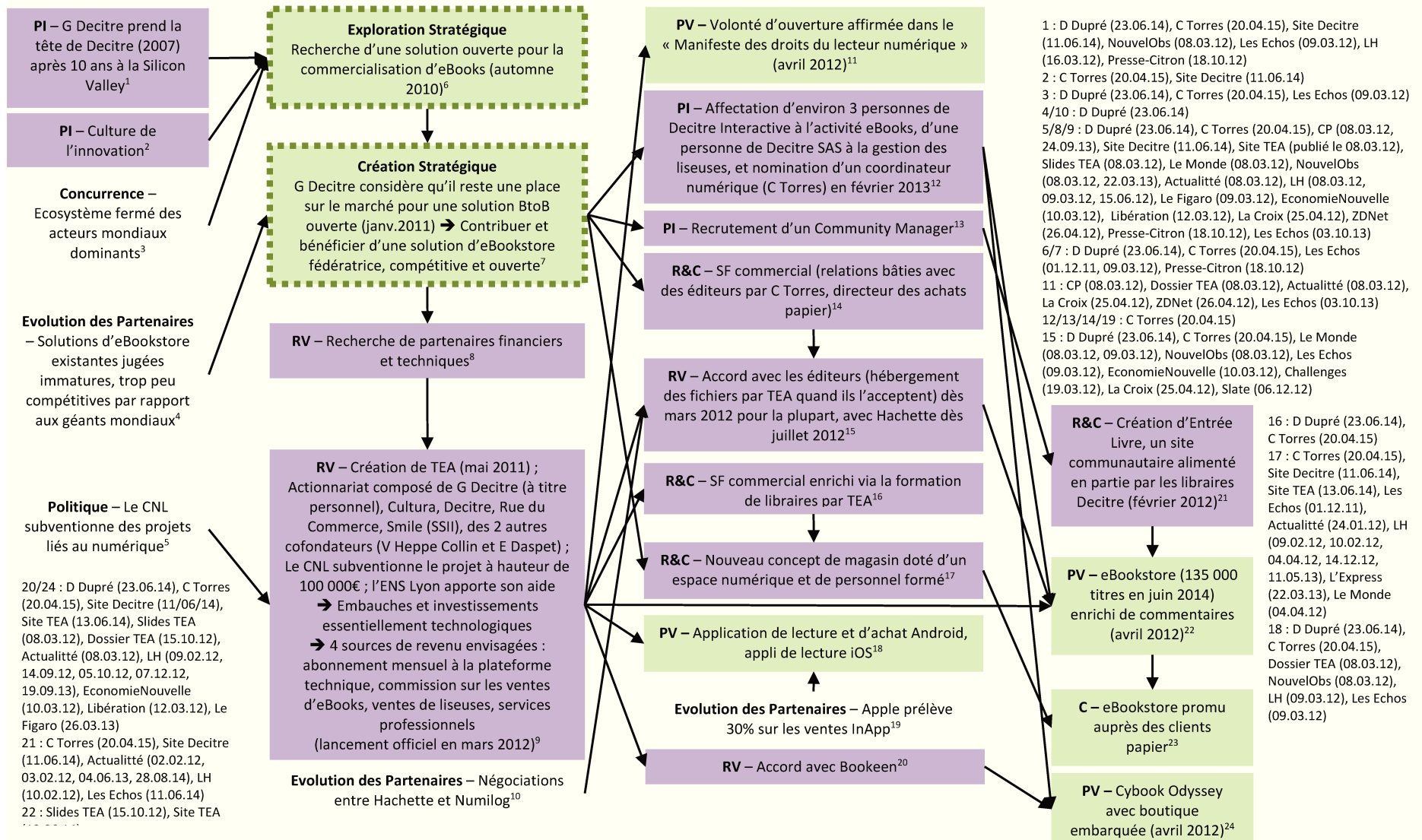
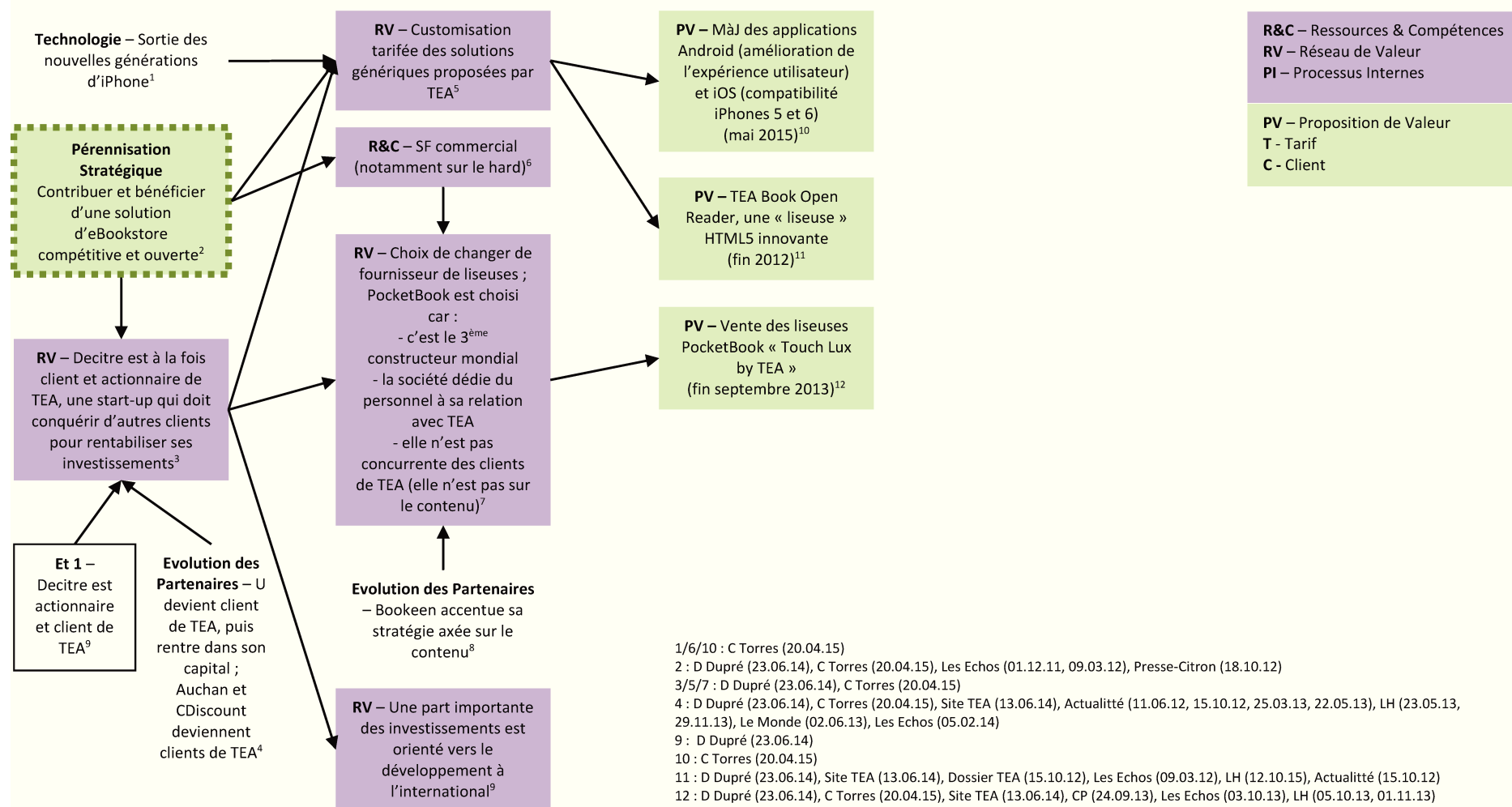


Figure 141 / Étape 2 : Amélioration des supports de lecture (fin 2012)



Quantification des résultats

-

Discussion

La partie précédente a donné lieu à l'exposition de chacun des cas étudiés. Les Figure 57 à Figure 141 représentent les chaînes causales relatives aux étapes majeures ayant marqué la vie numérique de ces huit entreprises. L'utilisation de bitmaps (cf. annexes 40 à 44) nous permet d'aller plus avant dans l'analyse. Elles nous permettent d'identifier les tendances qui se dégagent, et examiner les éléments qui ne s'y conforment pas. Nous procédons dans un premier temps à l'analyse intracas, qui se veut analytique. L'analyse intercas nous permet dans un second temps d'agrèger les résultats. Cette prise de hauteur aboutit à la formulation de propositions théoriques qui se vérifient pour nos huit cas, ou qui au contraire attirent notre attention sur la particularité de certaines configurations. Nous confrontons ensuite ces propositions théoriques à l'état de l'art afin de confirmer ou compléter certains apports académiques existants.

Nous étudions chacune de nos sous-questions de recherche selon ce procédé. Nous allons donc d'abord chercher à analyser l'impact du business model sur la stratégie (bitmaps 1 et 3, annexes 40 à 42), puis l'impact de la stratégie sur le business model (bitmaps 4 et 5, annexes 43 et 44). Une chronologie de la vie numérique de chacun des cas nous permettra ensuite d'analyser la fréquence des changements de la stratégie et du business model. Nous étudierons aussi l'impact des facteurs environnementaux, y compris les facteurs de nature technologique : c'est à ce point de notre développement que nous pourrions prendre en compte la particularité de notre terrain, confronté à un bouleversement majeur. Nous étudierons également l'impact des événements passés sur la relation entre stratégie et business model (bitmaps 1 à 3, annexes 40 à 42). Nous nous attacherons enfin à répondre à une préoccupation managériale : comment se répartit la valeur sur la chaîne du livre numérique. Pour y parvenir, nous nous attarderons tout particulièrement sur l'étude des déplacements des différents acteurs sur cette chaîne. Pour conclure, nous tenterons de synthétiser nos propositions théoriques afin de répondre à notre problématique : comment s'articulent stratégie et modèle d'affaires face à un changement technologie majeur.

Une précision préliminaire à la lecture des résultats nous semble indispensable. Notre méthodologie s'est en grande partie basée sur des bitmaps ayant pour pivot la composante stratégique. En effet, nous avons répertorié les éléments du business model et les facteurs environnementaux en fonction de leur impact sur la stratégie, en fonction de leur aptitude ou non à être impactés par la stratégie, et en fonction de leur association à la stratégie pour modifier

certaines variables du modèle d'affaires. La comparaison des résultats entre les différents cas doit donc se faire au regard de la densité des composantes stratégiques.

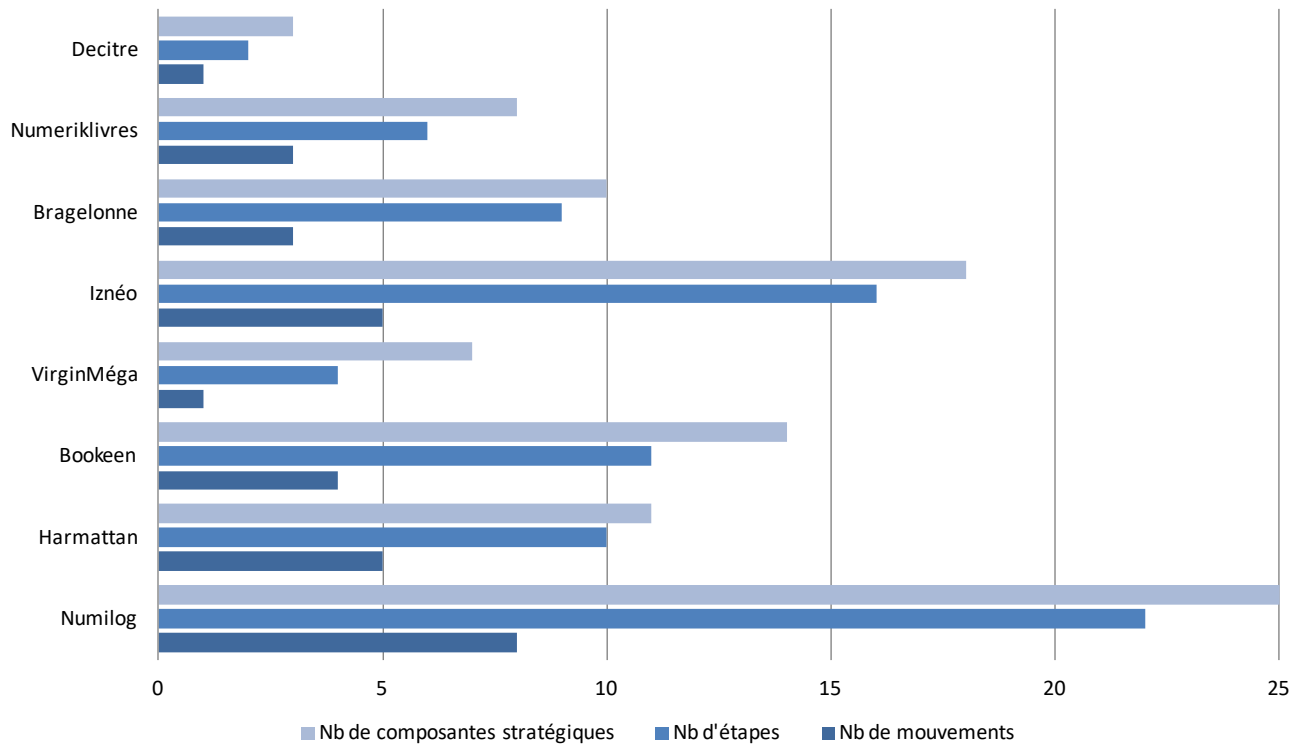
Parmi les facteurs explicatifs du nombre de composantes stratégiques, il nous semble qu'il faut souligner le nombre de mouvements et le nombre d'étapes. Pour rappel, nous entendons par "mouvement" une activité exercée, une voie de croissance choisie. Nous appelons "étape" une séquence d'incidents ayant un rapport de cause à effet évident. Elles sont représentées par les chaînes causales (figurant dans la partie précédente). Lorsqu'une seule séquence d'incidents façonne la vie d'une activité, alors le mouvement et l'étape se confondent. Notons qu'une étape peut quant à elle contenir plusieurs composantes stratégiques.

Le nombre de mouvements reflète le degré de complexité stratégique de l'entreprise. Il est donc naturel que le nombre de composantes stratégiques soit proportionnel au nombre de mouvements (*cf.* Figure 142). Nous observons toutefois une légère inversion dans le classement attendu : l'Harmattan présente 11 composantes stratégiques pour 5 mouvements alors que Bookeen présente 14 composantes pour 4 mouvements. Le nombre d'étapes contribue à expliquer ce résultat contre-intuitif puisqu'on a identifié une chaîne causale de plus dans la vie numérique de Bookeen. Le fait que la mission de certaines des entreprises étudiées tourne entièrement autour du livre numérique (Numilog, Bookeen, izneo, Numeriklivres) tandis qu'elle n'est qu'un pan de la mission d'autres entreprises (l'Harmattan, VirginMéga, Bragelonne, Decitre) est aussi à prendre en compte. Enfin, la longévité des organisations, ou de leur activité numérique, explique aussi le nombre d'étapes et de composantes stratégiques.

La Figure 142 met en exergue la très forte densité relative des composantes stratégiques de Numilog. Soulignons que l'étude de Numilog se distingue des autres. En effet, il s'agit d'une étude de cas approfondie permise par une immersion de trois ans, grâce à un contrat CIFRE. La comparaison entre le cas Numilog et les autres cas est donc à prendre avec précaution, le niveau de détails étant sans doute plus élevé, du fait d'une collecte de données plus pointue. Toutefois, le nombre de composantes stratégiques semble cohérent du fait des huit mouvements relevés et de ses seize années d'activité dévolues au livre numérique. Certains résultats semblent d'ailleurs attester qu'une comparaison entre Numilog et les autres cas reste pertinente, tant que nous sommes conscients de ce biais. Par exemple, nous relevons 18 composantes stratégiques impactées par le BM pour izneo et 25 pour Numilog, 62 composantes du BM impactées directement par la stratégie pour Bookeen, et 78 pour Numilog (*cf.* Figure 173)... Ces écarts

semblent très cohérents au vu de l'histoire de Numilog et du nombre d'activités sur lesquelles l'entreprise se positionne.

Figure 142 / Densité des composantes stratégiques



Chapitre XV. L'impact du BM sur la stratégie

La plupart des chercheurs considère que la stratégie influence le modèle d'affaires. En revanche, peu d'entre eux considèrent que le modèle d'affaires influence la stratégie. Au travers notre analyse intracas, nous allons voir que c'est pourtant le cas. Dans une seconde partie, nous allons agréger nos résultats pour évaluer l'ampleur de ce phénomène. Nous verrons également quelles composantes du BM impactent particulièrement la stratégie.

1. Analyse intracas

1.1. Cas 1 : Numilog

Nous recensons 25 composantes stratégiques sur les 22 chaînes causales analysées (*cf.* Figure 143). En effet, la phase d'e-diffusion/e-distribution marquée par la coopération (mouvement 2, étape 2) regroupe trois composantes stratégiques (amplification, tactique et ajustement) tandis que l'étape d'ouverture du catalogue et de la solution « bibliothèque » (mouvement 3, étape 3) fait intervenir deux composantes stratégiques (amplification et pérennisation). Parmi ces 25 composantes, 19 sont impactées, directement ou indirectement, par des éléments du business model. Les 6 composantes non impactées par le modèle d'affaires relèvent de l'amplification (3 occurrences), de la pérennisation (2 occurrences) et de la création (1 occurrence). Toutefois, ces 3 types d'ambitions stratégiques sont touchés par le BM dans d'autres chaînes causales. Les composantes d'ajustement, d'exploration et de changement sont quant à elles toujours impactées par le modèle d'affaires. Cependant, elles ne sont représentées chacune qu'à une occasion. La tactique apparaît en revanche à 3 reprises, et chaque fois elle est influencée par le business model. Globalement, nous observons que le BM a tendance à impacter la stratégie de Numilog.

La large majorité des éléments du modèle d'affaires qui influencent la stratégie sont des éléments qui permettent le fonctionnement opérationnel de l'organisation. Ces composantes fonctionnelles (45 occurrences) sont presque équitablement réparties entre les Ressources & Compétences (18 occurrences), le réseau de valeur (14 occurrences) et les processus internes (13 occurrences). Parmi les Ressources & Compétences, notons que les capacités entrepreneuriale et commerciale (souvent mêlées) ont contribué à l'émergence de neuf

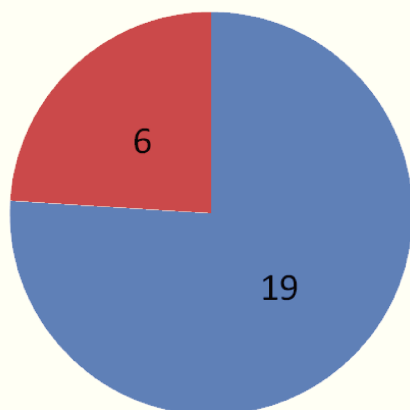
composantes stratégiques. La fibre entrepreneuriale de Denis Zwirn a présidé à la création de l'entreprise (mouvement 1, étape 1), mais aussi aux premières tentatives d'internationalisation (mouvement 5, étape 1) et à la volonté d'endosser le rôle d'éditeur avec eThèque (mouvement 6, étape 2). La plupart des autres inflexions stratégiques nécessitent bien sûr l'intervention du dirigeant, mais ces trois étapes nous semblent particulièrement représentatives de l'inspiration entrepreneuriale. D'autres compétences ont contribué à l'émergence de composantes stratégiques (compétences en fabrication, éditoriales, techniques...), mais la capacité financière très limitée de Numilog à certaines périodes de son histoire a elle aussi impacté significativement la stratégie. C'est le cas lorsque la start-up se lance dans la prestation de maquettes à destination des professionnels, une tactique lui permettant de survivre en attendant le décollage du marché du livre numérique (mouvement 4, étape 1). La situation de l'entreprise s'assainit en 2007, mais cela ne lui permet pas d'envisager des développements de grande ampleur. Les actionnaires acceptent la proposition d'achat par Hachette en 2008, notamment pour concrétiser ce type d'ambition (mouvement 1, étape 2). Les possibilités d'investissement se réduisent considérablement après la rétrocession de Numilog par Hachette, ce qui contraint (entre autres choses) une stratégie de niche aux États-Unis (mouvement 5, étape 3). Concernant le réseau de valeur, notons que ce sont les éditeurs (9 occurrences) et les points de vente (5 occurrences) qui influencent grandement les composantes stratégiques. Les métiers croisés de libraire, d'e-diffuseur/e-distributeur et de prestataire de services aux libraires expliquent ce constat. Parmi les processus internes, c'est la gouvernance (sa composition et ses choix) qui impacte le plus la stratégie (12 occurrences). L'appartenance de Numilog à Hachette a en effet ouvert de grandes opportunités, notamment en termes d'investissement. Mais appartenir à un tel groupe comporte aussi des inconvénients : la perte d'indépendance de la start-up a nui à sa capacité à fédérer certains acteurs du livre en France.

La nature des 6 éléments « générateurs de valeur » se répartit entre proposition de valeur (3 occurrences) et clientèle (3 occurrences). La proposition de valeur de Numilog dans le courant des années 2000 se caractérisait surtout par son catalogue, l'un des plus larges dans l'horizon francophone. Cet argument a contribué à convaincre Hachette de faire une proposition d'achat, ce qui a de fait impacté la stratégie (mouvement 1, étape 2 ; mouvement 2, étape 2). Les demandes de la clientèle, ou les sollicitations d'acteurs désireux de contracter avec Numilog, ont, elles aussi, influencé la stratégie. C'est grâce à l'intérêt de bibliothécaires clients que Denis Zwirn a envisagé de prospecter des éditeurs scientifiques anglo-saxons (mouvement 5, étape 1) ; c'est parce que quelques auteurs se sont tournés vers Numilog que Je Publie est né.

(mouvement 4, étape 3) ; enfin, c'est la BNF qui a permis à Denis Zwirn de mener l'étude GALLICA/EUROPEANA, ce qui a engendré la création d'une activité annexe de conseil (mouvement 8).

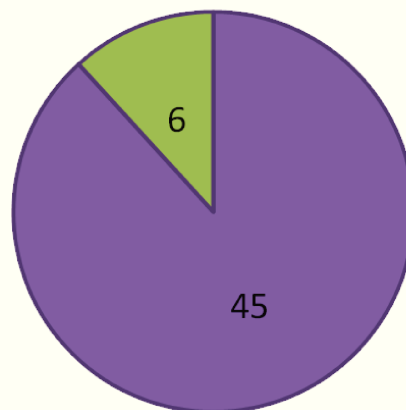
Figure 143 / Numilog – Impact du BM sur la stratégie

Éléments stratégiques impactés par le BM



- Éléments stratégiques impactés par le BM
- Éléments stratégiques non impactés par le BM

Composantes du BM impactant les éléments stratégiques



- Fonctionnement opérationnel
- Génération de valeur

1.2. Cas 2 : L'Harmattan

Sur les 11 composantes stratégiques recensées, 6 sont impactées par une ou plusieurs composantes du modèle d'affaires (*cf.* Figure 144). Parmi les 6 composantes stratégiques impactées, 4 relèvent d'une ambition d'amplification et 2 relèvent d'une ambition de pérennisation stratégique. Parmi les 5 composantes non impactées, la répartition est plus ou moins équivalente (3 amplifications stratégiques et 1 pérennisation stratégique). Notons toutefois que la cinquième composante relève de l'exploration stratégique, qui n'a été impactée que par un facteur environnemental (l'émergence du numérique).

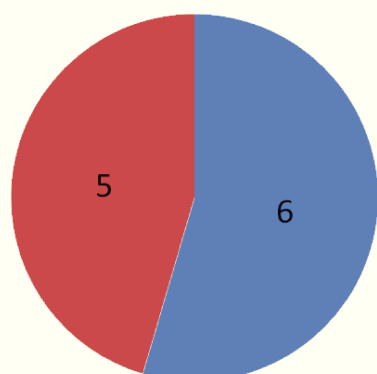
Notons également que les composantes du business model qui agissent sur les 6 composantes stratégiques sont bien davantage des composantes qui permettent le fonctionnement opérationnel de l'entreprise (8) que des composantes génératrices de valeur (4). Parmi les composantes du BM « fonctionnelles » impactant la stratégie, le réseau de valeur est particulièrement représenté (à 5 reprises). En effet, les auteurs sont forces de proposition mais n'ont pas toujours conscience de la faisabilité économique de leur projet. L'Harmattan a ainsi

décidé d'avoir recours occasionnellement à l'édition purement numérique pour renforcer sa mission de base (mouvement 5). Le refus du format PDF de certains points de vente majeurs, un incident *a priori* négatif, a conduit l'entreprise à se lancer dans la conversion en ePub pour pérenniser sa volonté stratégique de diffusion large (mouvement 1, étape 3). Le rachat de Numilog par Hachette a également eu un impact significatif puisqu'en conséquence la maison d'édition s'est lancée dans sa propre e-distribution/e-diffusion, que ce soit pour les particuliers ou pour les bibliothèques (mouvement 2, étape 4 ; mouvement 4). Notons que ces solutions ont été également choisies en raison d'une autre composante « fonctionnelle » : les processus internes. Plus précisément, c'est la culture d'entreprise prônant l'indépendance de la maison qui s'est conjuguée au changement du réseau de valeur pour aboutir à deux amplifications stratégiques majeures.

Parmi les 4 composantes « génératrices de valeur », 3 ont été associées à une ou plusieurs composante(s) « fonctionnelle(s) » pour impacter la composante stratégique. La décision de convertir en ePub les fichiers repose sur les exigences du réseau de valeur, mais le choix de convertir des ouvrages de sciences humaines en priorité s'appuie sur une demande de la clientèle, qui oriente la volonté de pérenniser la stratégie d'exploitation du catalogue (mouvement 1, étape 3). L'ambition de pérenniser la stratégie d'indépendance de la maison a indirectement conduit à une ambition d'amplification stratégique puisqu'il a alors fallu envisager la distribution autrement que via Numilog, et donc si possible de manière plus large encore (mouvement 2, étape 4). L'amplification stratégique menant à l'édition 100% numérique occasionnelle provient des propositions des auteurs, mais aussi du souhait de maintenir des tarifs compétitifs. Sans ce souhait, il serait possible de tout éditer, mais cela remettrait fortement en cause la rentabilité de la maison (mouvement 5). La seule composante « génératrice de valeur » qui ne s'accompagne pas d'une composante « fonctionnelle » pour impacter la stratégie repose sur les attentes supposées des clients caractéristiques de L'Harmattan (distant, chercheurs).

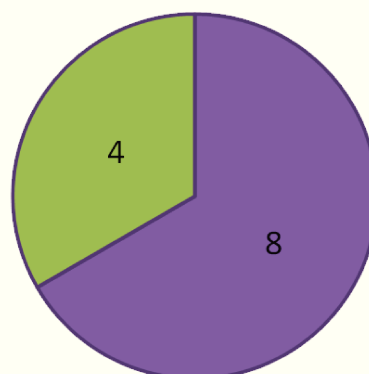
Figure 144 / L'Harmattan – Impact du BM sur la stratégie

Éléments stratégiques impactés par le BM



- Éléments stratégiques impactés par le BM
- Éléments stratégiques non impactés par le BM

Composantes du BM impactant les éléments stratégiques



- Fonctionnement opérationnel
- Génération de valeur

1.3. Cas 3 : Bookeen

Sur les 14 composantes stratégiques recensées, 5 sont impactées par une ou plusieurs composantes du modèle d'affaires (cf. Figure 145). Parmi les 5 composantes stratégiques impactées, 1 relève de la création stratégique, 1 de l'amplification, 2 de la tactique et 1 de l'ajustement. Parmi les 9 composantes non impactées, nous observons une prédominance des ambitions de pérennisation stratégique (6 composantes), toutes concernant l'activité de constructeur de Bookeen (mouvement 2). Afin de continuer à proposer des liseuses compétitives, l'entreprise se doit en effet de veiller aux évolutions constantes de la technologie, en stimulant ses ressources & compétences techniques ainsi que son réseau de valeur (notamment ses fournisseurs). La composante stratégique agit donc sur ces composantes du BM, plus que l'inverse. Les autres composantes stratégiques non impactées relèvent d'une volonté de changement stratégique (mouvement 3) et de deux élans d'amplification stratégique (mouvement 4, étapes 1 et 2).

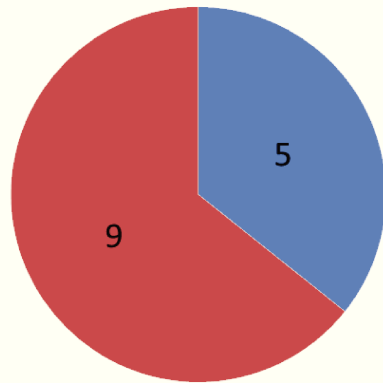
Notons également que les composantes du business model qui agissent sur les 5 composantes stratégiques sont davantage des composantes qui permettent le fonctionnement opérationnel de l'entreprise (9) que des composantes « génératrices de valeur » (2). Parmi les composantes du BM « fonctionnelles » impactant la stratégie, les ressources & compétences sont majoritaires (7). Cela dit, le mouvement le plus concerné par l'impact des R&C est particulier puisqu'il

s'agit des prémices de Bookeen (mouvement 1). En effet, la volonté entrepreneuriale a été déterminante à la fois pour la création stratégique par Cytale (étape 1) et à la fois pour l'amplification stratégique liée à la reprise de l'entreprise par Laurent Picard et Mickaël Dahan (étape 2). Un petit apport de fonds a été nécessaire, de même que l'existence d'un stock et d'une marque à reprendre. Un peu plus tard, c'est la faible capacité d'investissement qui a poussé Bookeen à adopté une tactique stratégique (mouvement 2, étape 1) visant à trouver des débouchés sans avoir à dépenser un budget commercial et marketing conséquent. Cette faible capacité d'investissement a également poussé l'entreprise à effectuer un ajustement stratégique (mouvement 2, étape 4) en excluant les USA de son périmètre commercial. En effet, Bookeen n'avait pas les moyens d'entrer dans une guerre de prix. Ici, le réseau de valeur a également impacté la composante stratégique puisque l'ajustement s'est déclaré avec l'impossibilité de concrétiser un projet de partenariat avec un point de vente américain. Notons tout de même que ce sont des facteurs environnementaux qui ont dans un premier temps agi sur la composante du BM. En effet, ce sont les politiques de prix agressives d'Amazon et Barnes & Noble et le taux de conversion de l'euro qui ont mené à l'annulation du projet de partenariat avec Best Buy. Toutefois, le réseau de valeur a agi également positivement sur la tactique stratégique consistant à proposer des produits complémentaires (mouvement 2, étape 2). En effet, c'est à la demande des points de vente que Bookeen a exploré cette voie.

Les 2 composantes « génératrices de valeur » ont été associées à une ou plusieurs composante(s) « fonctionnelle(s) ». Par exemple, c'est l'existence de liseuse Gen 3, donc l'unique proposition de valeur de Bookeen à l'époque, qui a permis à l'entreprise d'adopter une tactique visant à proposer des accessoires (mouvement 2, étape 2). La proposition de valeur principale a donc conduit à une proposition de valeur secondaire, complémentaire, et génératrice de marge. L'autre composante « génératrice de valeur » impactant une composante stratégique ne l'impacte qu'indirectement. C'est la volonté de pérennisation d'une commercialisation internationale pour l'Orizon (mouvement 2, étape 4) qui a conduit Bookeen à conclure un accord avec Best Buy, accord qui devra être annulé et se soldera par un ajustement stratégique.

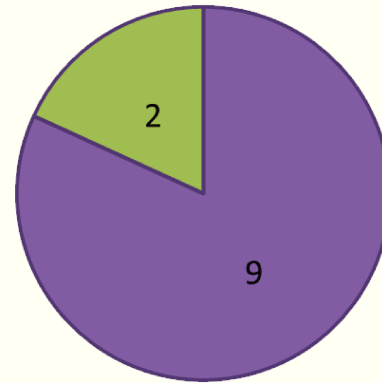
Figure 145 / Bookeen–Impact du BM sur la stratégie

Éléments stratégiques impactés par le BM



- Éléments stratégiques impactés par le BM
- Éléments stratégiques non impactés par le BM

Composantes du BM impactant les éléments stratégiques



- Fonctionnement opérationnel
- Génération de valeur

1.4. Cas 4 : VirginMéga

Sur les 7 composantes stratégiques identifiées, 5 sont impactées par une ou plusieurs composantes du modèle d'affaires (cf. Figure 146). Les deux composantes stratégiques non impactées par des composantes du business model relèvent d'une volonté d'amplification de la stratégie existante (étapes 2 et 3). Nous avons recensé une troisième composante stratégique à visée amplificatrice, qui, elle, est impactée par une composante du BM : la création de l'eBookstore (étape 1). Notons toutefois que la composante du modèle d'affaires agit de manière négative puisqu'elle explique bien plus le retard avec lequel la décision stratégique a été prise que la décision stratégique elle-même. En effet, le changement dans l'actionnariat de VirginMéga est un facteur explicatif du retard pris par rapport à la concurrence. Les autres composantes stratégiques influencées par le modèle d'affaires relèvent d'une part d'ambitions de faible portée mais positives puisqu'on parle de tactique (étape 2) et d'exploration⁴³⁶ (étape 4). D'autre part deux des composantes stratégiques impactées sont négatives puisqu'elles caractérisent un recul (ajustement stratégique lors de l'étape 4) et un retrait (abandon stratégique par lequel se solde l'étape 4, le rachat par Digital Virgo).

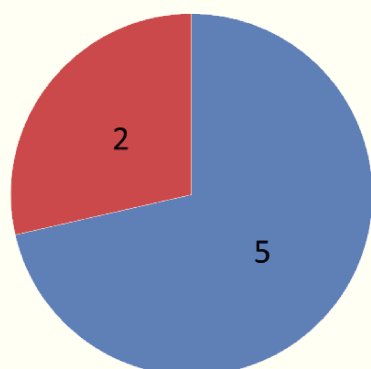
⁴³⁶ L'exploration peut donner lieu à terme à de grands bouleversements (on passe alors à une ambition de changement stratégique), mais dans un premier temps il ne s'agit que de tâtonnements réversibles.

Les composantes qui agissent sur la stratégie sont très majoritairement des composantes « fonctionnelles » (16 occurrences sur 17). La moitié d'entre elles sont négatives. La très faible capacité d'investissement de l'entreprise impacte à quatre reprises la stratégie (étape 2 et 4). Un autre élément appartenant à la sphère des ressources & compétences nuit à la stratégie : le manque de compétence logistique, qui contribue à abandonner la commercialisation de liseuses liées à l'offre d'ebooks (étape 4). Toutefois, cet élément n'a qu'un impact indirect et de faible incidence. Il est probable que VirginMéga aurait abandonné cette activité, même si elle possédait la compétence logistique, étant donné que les autres contraintes semblent supérieures (nom de marque...). Le dernier élément relevant des R&C est positif puisque c'est le savoir-faire commercial (de Virgin Mégastore principalement) qui a permis de mettre sur pied la tactique stratégique visant à commercialiser la Kindle d'Amazon (étape 2). Face à ces 7 éléments de R&C, nous observons une forte présence des processus internes (5 éléments) et du réseau de valeur (4 éléments) parmi les composantes du BM qui impactent la stratégie. Excepté lors de l'étape 1 dont nous avons déjà discuté (la gouvernance retarde la mise en œuvre de la stratégie d'eBookstore), tous les éléments relevant des processus internes sont positifs. Le changement de gouvernance, du fait du rachat de VirginMéga par Digital Virgo, permet à l'activité de survivre encore quelques mois, même si cela passe par un ajustement de la stratégie, une exploration vaine et finalement un abandon. Nous observons aussi que c'est la répartition des responsabilités, entre Virgin Mégastore et VirginMéga ainsi qu'entre le hard et le contenu, qui a conduit à l'élaboration de la tactique visant à mettre en vente des Kindle. Même si cette tactique est contestée (par la presse spécialisée, qui compte des « anti-Amazon »), elle n'en demeure pas moins souhaitée par l'entreprise. Enfin, le réseau de valeur semble avoir agi de manière plutôt positive sur le BM, même si le partenariat passé entre Bookeen et Virgin Mégastore n'autorisait pas VirginMéga à utiliser les liseuses brandées, et donc a contribué à un ajustement stratégique (étape 4). Mais c'est indirectement grâce à un autre partenariat, celui passé de longue date avec Digital Virgo, que VirginMéga a trouvé un repreneur.

Nous observons qu'une composante « génératrice de valeur » a agi négativement puisqu'elle a contribué à l'abandon stratégique (étape 4) de l'activité VirginMéga. En effet, la fermeture des magasins conduit à une baisse de visibilité du site. Les clients potentiels, sont donc encore moins nombreux que début 2013, à une époque où l'entreprise n'était déjà pas rentable.

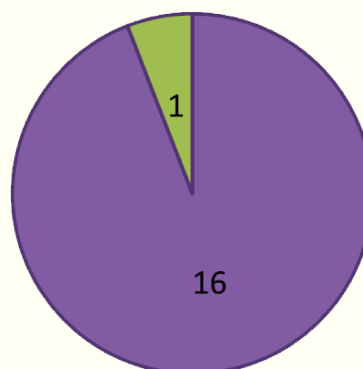
Figure 146 / VirginMéga – Impact du BM sur la stratégie

Eléments stratégiques impactés par le BM



- Eléments stratégiques impactés par le BM
- Eléments stratégiques non impactés par le BM

Composantes du BM impactant les éléments stratégiques



- Fonctionnement opérationnel
- Génération de valeur

1.5. Cas 5 : izneo

Sur les 18 composantes stratégiques identifiées, seules 4 sont impactées par le BM (cf. Figure 147). Parmi ces 4 composantes stratégiques, la moitié appartient au mouvement très particulier de la création de l'entreprise (mouvement 1). Une composante de création stratégique pure, qui a permis de définir la mission fondamentale d'izneo, a précédé une composante à ambition exploratoire. Les deux autres composantes stratégiques touchées sont des composantes qui ont vocation à amplifier la stratégie (mouvement 4, étape 2 ; mouvement 5, étape 1).

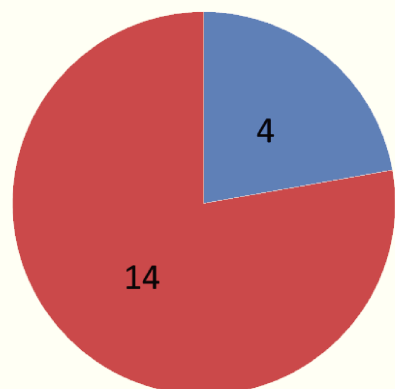
Les composantes du business model qui agissent sur la stratégie se répartissent équitablement entre les éléments « générateurs de valeur » et les éléments « fonctionnels ». Les éléments « fonctionnels » interviennent sur la stratégie uniquement lors du mouvement de création de l'entreprise (mouvement 1). La constitution de la gouvernance et de l'actionnariat d'izneo a logiquement précédé sa création officielle, mais aussi l'affirmation de la mission de l'entreprise. Cela dit, l'alliance entre Média Participations et les trois autres actionnaires fondateurs (Casterman, Bamboo et Jungle) s'est construite en fonction des discussions portant sur cette mission, cette création stratégique. Nous avons pris le parti de faire précéder la composante de processus interne à la composante stratégique car sans gouvernance et sans actionnaires, aucune création stratégique n'est possible. Toutefois, nous reconnaissons qu'il n'y aurait pas lieu d'une alliance entre les éditeurs si un besoin stratégique ne s'était pas fait sentir. L'étape stratégique suivante consiste en de l'exploration, afin d'opérationnaliser concrètement la création

stratégique au moyen de manœuvre plus définie. Pour mener à bien son exploration, izneo a dû commencer par recruter une petite équipe chargée de comprendre les attentes du marché et de proposer des solutions adaptées. L'entreprise a donc commencé par se doter de compétences et de ressources humaines, plutôt orientées vers la réflexion stratégique (une directrice du développement, un responsable chargé en particulier de glaner des subventions) et vers l'opérationnalisation « de première nécessité » (un webmaster). Une autre composante du BM a agi sur la phase d'exploration stratégique : le réseau de valeur. En effet, izneo a demandé et reçu le soutien du CNL, une antenne du Ministère de la Culture et de la Communication. Les éditeurs-actionnaires ont aussi dû entamer des discussions avec leurs auteurs afin de négocier les droits numériques, pas ou peu évoqués contractuellement jusqu'alors.

Pour cette composante d'exploration stratégique, notons qu'un autre élément du modèle d'affaires intervient indirectement : la composante stratégique de création, qui la précède. La stratégie est une composante « génératrice de valeur ». D'autres composantes appartenant à cette catégorie influencent la stratégie, à commencer par la composante « client ». C'est la demande des clients-bibliothèques qui contribue largement à l'amplification stratégique visant à élaborer des projets de prêts « hors les murs » (mouvement 4, étape 2). En tant que diffuseur, izneo a pour client des éditeurs. Il s'avère que ceux-ci lui confient généralement leurs droits « Monde », c'est-à-dire qu'ils souhaitent que l'entreprise gère leurs droits numériques à l'échelle du globe (mouvement 5, étape 1). izneo se doit donc d'amplifier encore sa stratégie pour accroître son périmètre d'action au niveau mondial. Le catalogue, qui constitue une partie non négligeable de la proposition de valeur d'izneo en tant que libraire en BtoC, comporte des titres en langue anglaise et néerlandaise. Cet élément va aussi dans le sens d'une amplification stratégique : ce n'est pas en ne commercialisant ces titres qu'en France que leur exploitation serait optimisée.

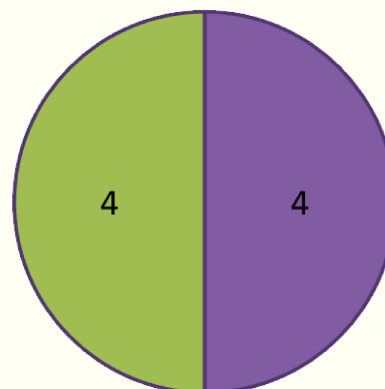
Figure 147 / izneo – Impact du BM sur la stratégie

Éléments stratégiques impactés par le BM



- Éléments stratégiques impactés par le BM
- Éléments stratégiques non impactés par le BM

Composantes du BM impactant les éléments stratégiques



- Fonctionnement opérationnel
- Génération de valeur

1.6. Cas 6 : Bragelonne

Sur les 10 composantes stratégiques identifiées, 9 sont impactées par le BM (cf. Figure 148). La seule composante stratégique à n'avoir pas été impactée a une ambition de pérennisation (mouvement 1, étape 3) : il s'agit de renforcer la diffusion pour parvenir mieux encore à proposer le bon livre pour le bon lecteur via le bon canal. Concrètement, aucun élément du business model n'est venu perturber la stratégie, mais Bragelonne a ressenti le besoin d'industrialiser ses process liés au numérique et de ne pas poursuivre sa collaboration avec Eyrolles, déçue par son travail de diffusion.

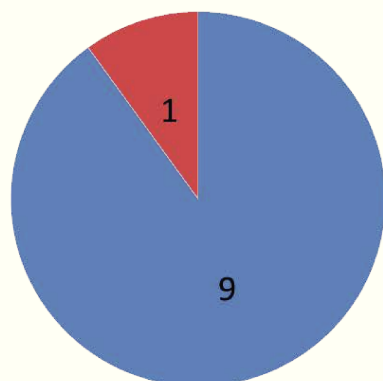
81% des composantes du business model qui agissent sur la stratégie relèvent du fonctionnement opérationnel. Parmi elles, les processus internes se taillent la part du lion (10 occurrences sur 17). La culture d'entreprise et la répartition des responsabilités y sont représentées à parts égales. En effet, la culture de l'innovation (mouvement, étape 1 ; mouvement 2, étape 2 ; mouvement 3, étape 1) et l'affectation de Claire Deslandes au numérique (mouvement 2, étapes 2,3 et 4) ont très clairement orienté les initiatives stratégiques. Le réseau de valeur a aussi impacté la stratégie. La création d'e-Dantès a stimulé la mise en œuvre de pratiques de diffusion innovantes (mouvement 1, étape 3). La prise en considération des propositions et des aspirations des auteurs a quant à elle contribué à des souhaits d'amplification stratégique (mouvement 2, étape 4 ; mouvement 3, étape 1). Enfin, les

ressources et compétences ont elles aussi joué un rôle. Si Bragelonne a décidé de se lancer sérieusement dans le numérique (mouvement 1, étape 2), c'est en grande partie en raison de ses compétences commerciales qui ont détecté le développement du marché du numérique à l'international. Les droits négociés auparavant ont également agi sur la stratégie. En effet, la collection Bragelonne Classic et la collection Brage bénéficient des œuvres déjà publiées en papier dans la collection Trésor de la Sciences Fiction (mouvement 2, étape 3). Les droits déjà acquis d'une série qui s'essouffle ont aussi provoqué la tactique stratégique visant à « limiter la casse » en publiant la fin de la série en numérique (mouvement 2, étape 1).

Les composantes « génératrices de valeur » impactant la stratégie sont seulement au nombre de 4. La pérennisation stratégique liée au renforcement de la diffusion (mouvement 1, étape 3) a indirectement impacté l'amplification stratégique visant à mettre en œuvre des pratiques de diffusion innovantes. En effet, pour pallier à la rupture du contrat de diffusion d'avec Eyrolles, Bragelonne a dans un premier temps pris en main sa propre diffusion. Sa culture de l'innovation a donc pu s'exprimer librement. Ensuite, e-Dantès a été créée par des collaborateurs de la maison d'édition. On peut donc considérer que les fondateurs d'e-Dantès, la nouvelle structure de diffusion de Bragelonne, sont imprégnés par cette culture. Les trois autres composantes « génératrices de valeur » relèvent de la clientèle. La tactique stratégique ayant pour principe de poursuivre l'exploitation d'une série en numérique (mouvement 2, étape 1) a été élaboré en grande partie pour ne pas décevoir un petit lectorat de fans. Dans une moindre mesure, le développement d'une solution de Print On Demand résulte en partie de la demande de clients de posséder la version papier (mouvement 3, étape 1). Enfin, c'est le succès effectif auprès des clients de Snark et d'Emma qui conduit la maison à envisager l'impression offset pour des auteurs issus des collections primo-numériques (mouvement 3, étape 2).

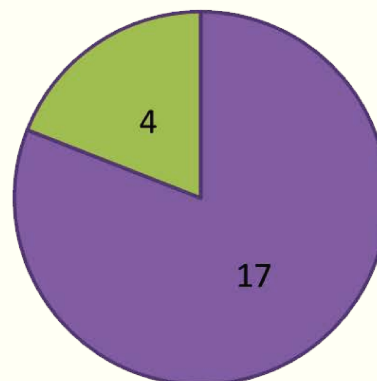
Figure 148 / Bragelonne – Impact du BM sur la stratégie

Éléments stratégiques impactés par le BM



- Éléments stratégiques impactés par le BM
- Éléments stratégiques non impactés par le BM

Composantes du BM impactant les éléments stratégiques



- Fonctionnement opérationnel
- Génération de valeur

1.7. Cas 7 : Numeriklivres

Six des huit composantes stratégiques identifiées sont impactées par le modèle d'affaires (cf. Figure 149). Les deux composantes qui n'ont pas été influencées par le business model consistent en un changement stratégique (mouvement 1, étape 2) et en une exploration stratégique (mouvement 2, étape 1). Le changement stratégique concerne la mutation progressive de la politique éditoriale, due au constat d'un positionnement peu pertinent eu égard aux réalités du marché (le manque d'attractivité des nouvelles). Certes, nous pourrions considérer que les faibles ventes initiales (et donc la composante « Client » du BM) sont à l'origine du changement, mais une très jeune maison d'édition numérique a de multiples raisons de n'engranger que peu de chiffre d'affaires. Le diagnostic repose donc davantage sur l'analyse du marché de la nouvelle que sur l'analyse des résultats de l'entreprise. L'exploration stratégique permet quant à elle de tester les nouveaux canaux de communication mobiles : Numeriklivres a fait réaliser sa propre application iOS. Cette décision a davantage été poussée par l'environnement technologique que par une véritable demande des clients ou une autre composante du modèle d'affaires.

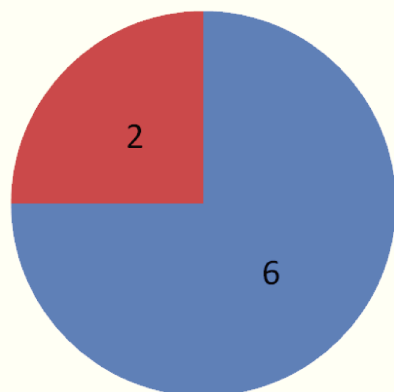
Les composantes du business model qui impactent la stratégie relèvent pour une très large majorité des composantes « fonctionnelles » (11 occurrences sur 13). Les ressources & compétences ont joué un rôle essentiel (6 occurrences), notamment le savoir-faire commercial

et marketing (4 occurrences). L'expertise numérique du dirigeant a en effet orienté les décisions stratégiques concernant l'activité de prestation de services. Toutefois, nous observons que cet élément a eu un impact négatif (mouvement 2, étape 2) puisque le manque de main-d'œuvre (rappelons que l'entreprise est composée d'un unique salarié) a contribué à la décision de Jean-François Gayraud de mettre un terme à l'activité de vente directe. Les processus internes ont aussi influencé la stratégie (3 occurrences). La phase de création stratégique (mouvement 1, étape 1) est logiquement influencée par la composition de la gouvernance de l'entreprise. La culture d'entreprise prônant l'autonomie des éditeurs a quant à elle orienté l'activité de vente directe (mouvement 2, étape 1) et l'activité de prestation de services (mouvement 3, étape 2). Enfin, le réseau de valeur a impacté la stratégie (2 occurrences) à la fois positivement et négativement. D'une part, le recours aux free-lance a contribué à donner les moyens à Numeriklivres de tester des collections hors fiction (mouvement 1, étape 2). D'autre part, le recours aux CMS pour construire l'eBookstore de l'éditeur a ses limites : ces outils ne permettent pas de proposer une ergonomie optimale (mouvement 2, étape 2). C'est l'une des raisons pour lesquelles l'activité de vente directe a été abandonnée.

Les composantes « génératrices de valeur » ne sont intervenues que deux fois sur la stratégie. Le changement stratégique consistant à modifier la politique éditoriale a agi indirectement sur l'exploration stratégique visant à tester des collections hors fiction (mouvement 1, étape 2). Le choix des clients de préférer majoritairement acheter leurs ouvrages sur les grandes plateformes internationales a largement contribué à abandonner l'activité de vente directe, qui ne répondait visiblement pas aux attentes des lecteurs de Numeriklivres (mouvement 2, étape 2).

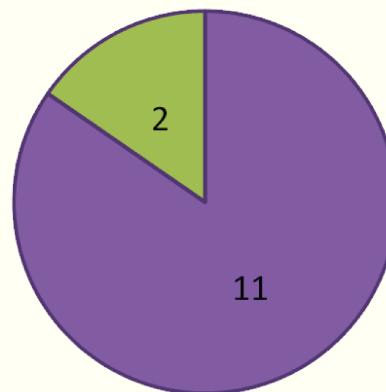
Figure 149 / Numeriklivres – Impact du BM sur la stratégie

Éléments stratégiques impactés par le BM



- Éléments stratégiques impactés par le BM
- Éléments stratégiques non impactés par le BM

Composantes du BM impactant les éléments stratégiques



- Fonctionnement opérationnel
- Génération de valeur

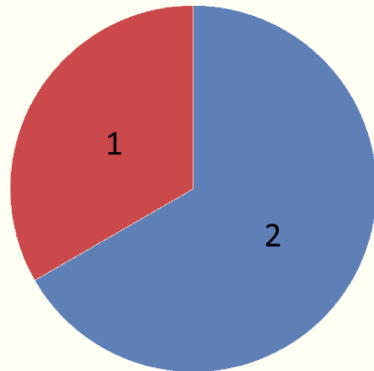
1.8. Cas 8 : Decitre

Sur les 3 composantes stratégiques identifiées, 2 sont impactées par le BM (cf. Figure 150). La seule composante stratégique à n'avoir pas été impactée a une ambition de pérennisation (étape 2). Via TEA, Decitre veille à proposer un service compétitif en adaptant ses outils de lecture aux évolutions technologiques.

En revanche, les phases d'exploration et de création stratégique ont été impactées par deux éléments relevant des processus internes (directement pour la première, indirectement pour la seconde). La gouvernance de l'entreprise subit largement l'influence de Guillaume Decitre, nommé à la présidence de l'entreprise. Ses expériences antérieures à la Silicon Valley lui ont donné le goût des nouvelles technologies et du risque (qualités nécessaires pour investir dans des start-up). Cette propension à sortir des sentiers battus a trouvé écho dans le dynamisme de la PME familiale, qui n'a fait que croître depuis les années 70, et dans la valeur d'innovation qu'elle prône. La création stratégique fait en outre directement suite à l'étape exploratoire. C'est seulement après avoir exploré les différentes possibilités offertes par le marché que Guillaume Decitre a choisi de créer une solution BtoB ouverte et fédératrice.

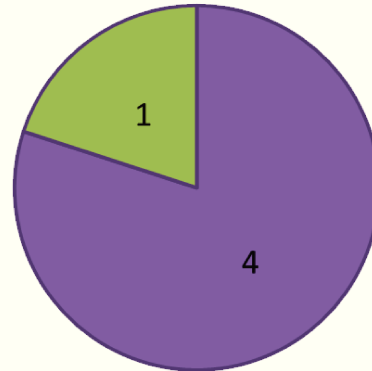
Figure 150 / Decitre – Impact du BM sur la stratégie

Éléments stratégiques impactés par le BM



- Éléments stratégiques impactés par le BM
- Éléments stratégiques non impactés par le BM

Composantes du BM impactant les éléments stratégiques



- Fonctionnement opérationnel
- Génération de valeur

2. Analyse intercas et discussion

2.1. Propension du BM à impacter la stratégie

Nos résultats sont sans équivoque : le business model impacte la stratégie. En moyenne, 58% des composantes stratégiques sont impactés par le modèle d'affaires (*cf.* Figure 152). Pour aboutir à ce résultat, nous avons calculé la propension de la stratégie à être impactée par le BM, autrement dit, nous avons fait le rapport entre le nombre de composantes stratégiques touchées par le BM (*cf.* Figure 151), et le nombre de composantes stratégiques identifiées, au total (*cf.* Figure 142).

Figure 151 / Nombre de composantes stratégiques impactées par le BM

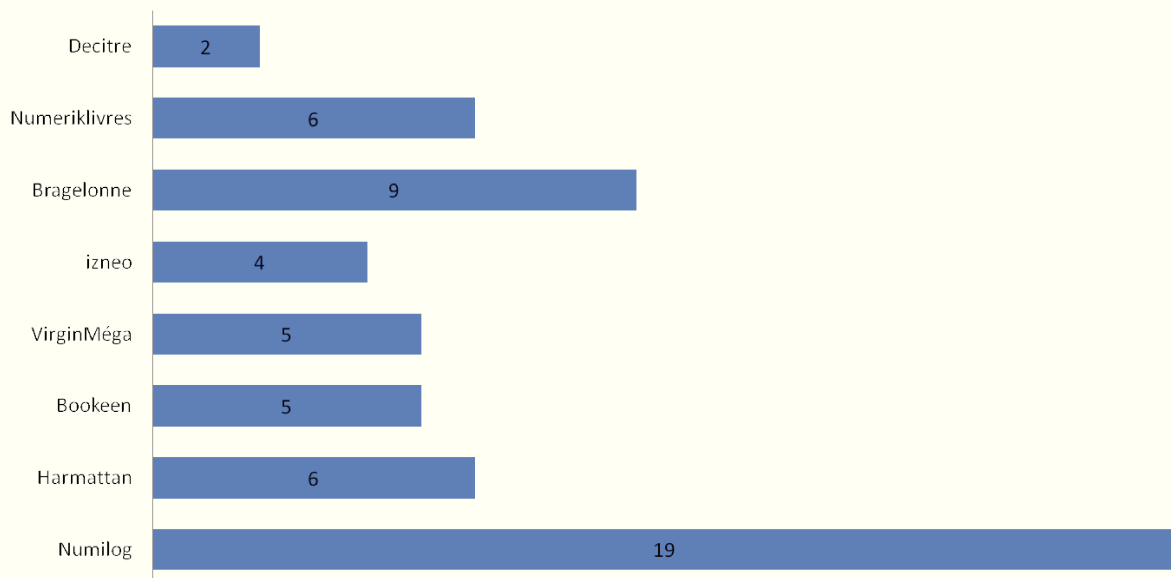
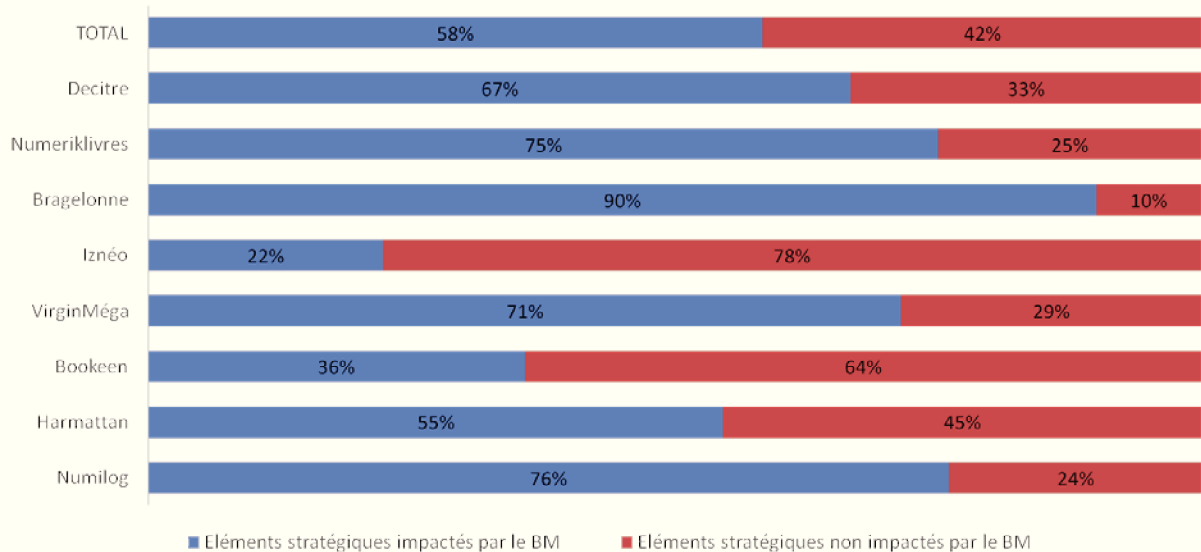


Figure 152 / Propension de la stratégie à être impactée par le BM



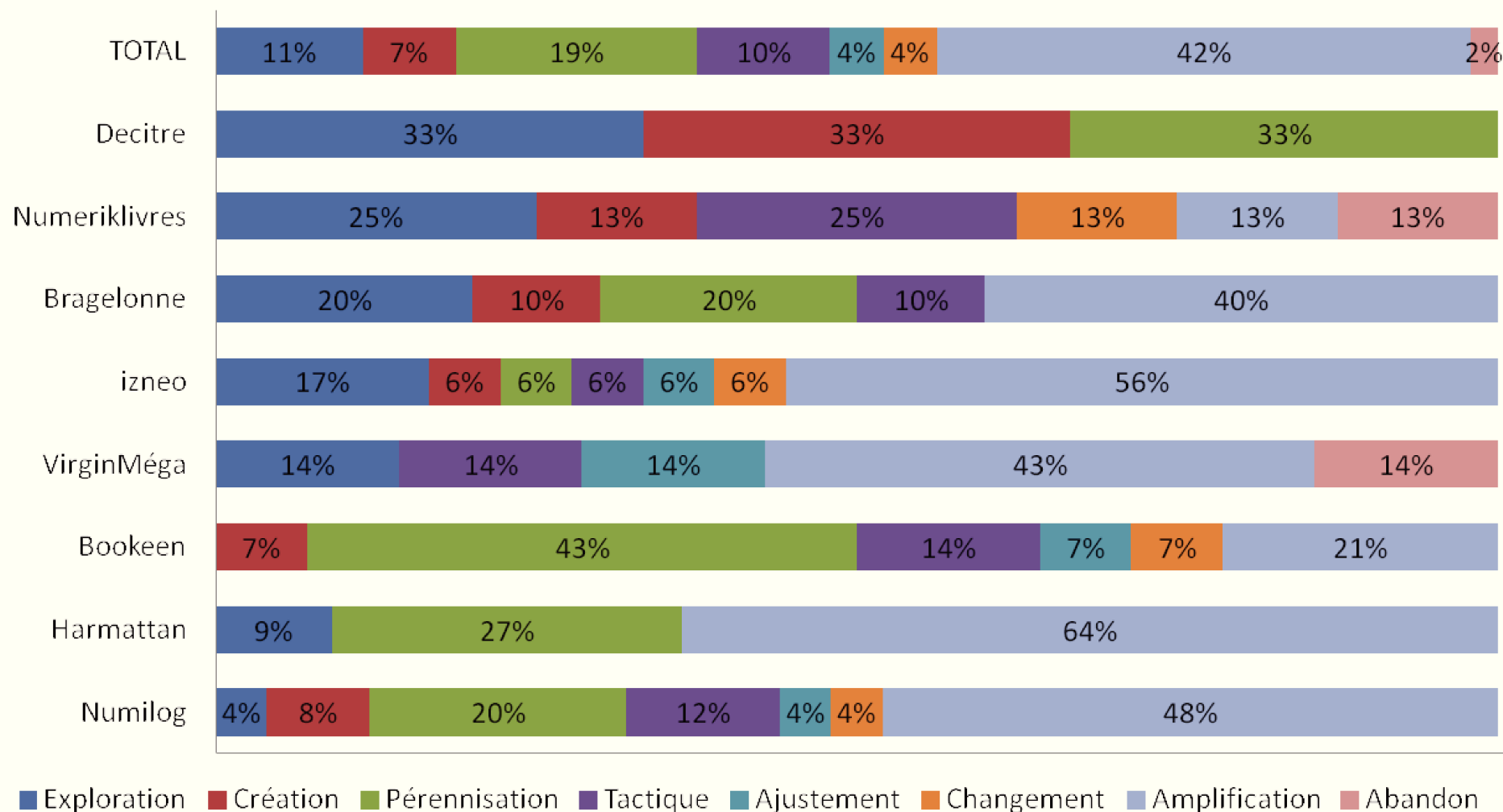
Nous avons volontairement sélectionné des cas hétérogènes afin d'identifier des causes possibles de résultats divergents. Or, nous ne réussissons pas à tirer de conclusion quant aux résultats significativement divergents. Les valeurs oscillent entre 22% et 90%. L'amplitude est donc relativement importante, mais nous ne parvenons pas à associer les divergences observées aux divergences soupçonnées (position concurrentielle initiale, position initiale sur la filière, expérience). En effet, nous ne voyons pas de similitude claire entre les cas présentant les valeurs hautes (Bragelonne, Numilog, VirginMéga, Numeriklivres, Decitre), ni entre les cas présentant les valeurs basses (izneo, Bookeen, L'Harmattan). Notre tentative de réplique théorique n'est donc pas concluante de ce point de vue.

Toutefois, le fait que le BM impacte la stratégie dans chacun des cas étudiés vérifie la réplique littérale : les stratégies de toutes entreprises du marché du livre numérique français étudiées sont parfois impactées par leur modèle d'affaires. Nos chaînes causales nous confirment aussi que la stratégie impacte les autres composantes du business model. Au sein d'une même chaîne causale, nous trouvons aussi sept exemples de composantes stratégiques qui impactent d'autres composantes du BM qui elles-mêmes impactent une autre composante stratégique (*cf.* section 2.2.).

Ces résultats confortent l'aspect systémique d'un modèle d'affaires, constitué d'éléments en interaction. Ils renforcent également l'approche de SAMAVI *et al.* (2009) : la relation entre la stratégie et les composantes plus opérationnelles du BM est bidirectionnelle.

En outre, la mobilisation de la stratégie n'est pas toujours synonyme d'un profond bouleversement, en ce qui concerne la stratégie elle-même (*cf.* Figure 153). Parfois, il n'est question que de pérennisation stratégique (19%). Dans ces cas-là, il ne s'agit que de déployer les efforts nécessaires pour se donner les chances d'atteindre ou conserver le positionnement concurrentiel précédemment choisi. Ces efforts sont rendus nécessaires du fait de l'influence d'une variable interne (BM) ou externe (environnement), ou en raison d'une stratégie qui exige une évolution constante (nous pensons par exemple à Bookeen, qui se doit de lancer régulièrement de nouveaux modèles de liseuses, la technologie devenant rapidement obsolète). L'amplification (42%) ne modifie pas non plus fondamentalement la stratégie :

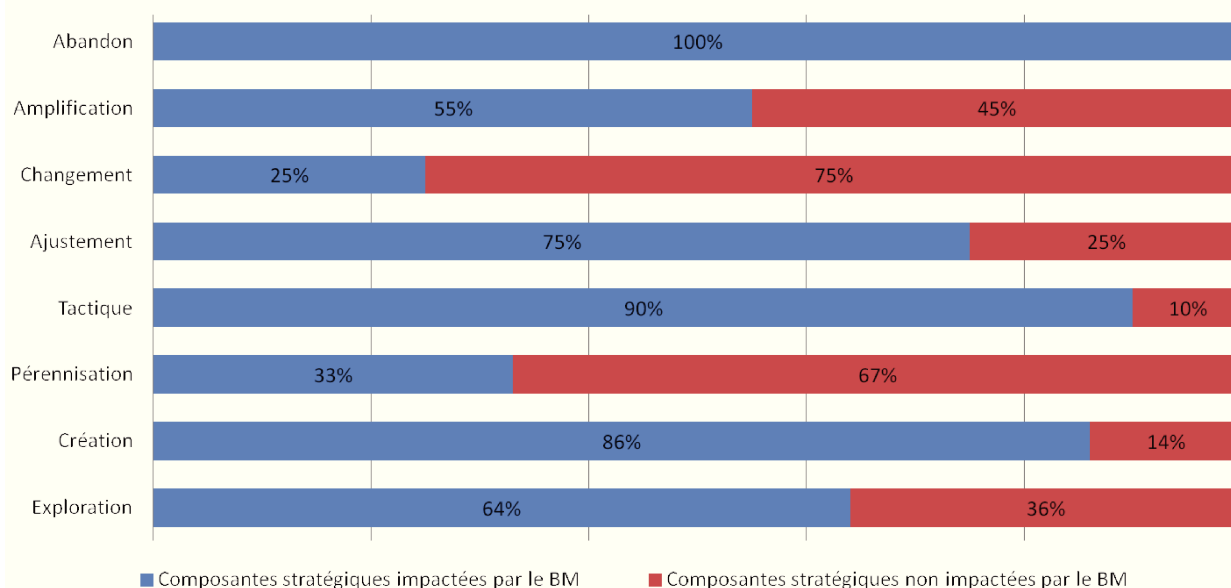
Figure 153 / Nature des composantes stratégiques



l'entreprise ne fait qu'accentuer sa stratégie, en conservant le cap choisi précédemment. Nous avons nommé « ajustement » (4%) la possibilité inverse, qui consiste à maintenir la même direction, mais avec une ambition moindre. Le changement stratégique est toutefois lui aussi représenté dans nos études de cas, même s'il est plus rare (4%). Il y a changement quand l'entreprise modifie substantiellement la direction stratégique qu'elle emprunte, ses priorités. D'autres types de composantes stratégiques sont tout aussi transformatives : la création (7%) et l'abandon (2%) d'activités (voire de l'entreprise). Nous rencontrons deux autres sous-catégories de composantes stratégiques : l'exploration et la tactique. L'exploration (11%) consiste à tester des options stratégiques alors que la tactique (10%) n'a pas pour but de modifier la stratégie principale, mais de profiter d'une opportunité pour accroître les profits.

L'enjeu est de savoir en quelles proportions chaque sous-catégorie de composantes stratégiques est impactée par le business model (*cf.* Figure 154).

Figure 154 / Propension des différentes ambitions stratégiques à être impactées par le BM



Dans nos deux exemples d'abandons stratégiques, nous observons une influence du BM. Les tactiques ont également une forte propension à être impactées par le modèle d'affaires (90%), de même que les créations stratégiques (86%). Les ajustements stratégiques (75%) et les explorations (64%) sont moyennement impactés par le BM. À peine plus de la moitié des amplifications stratégiques est influencée par le modèle d'affaires (55%). La pérennisation et le changement sont les deux types de composantes stratégiques qui sont le plus faiblement impactés par le business model (respectivement 33% et 25%).

Ces résultats constituent une piste sérieuse pour expliquer les écarts constatés précédemment. Pour rappel, la propension de la stratégie à être impactée par le BM (cf. Figure 152) oscille entre 22% (izneo) et 90% (Bragelonne). En effet, la nature des composantes stratégiques impliquées dans les chaînes causales de chacun des cas semble être un bon indicateur de la propension de la stratégie de l'entreprise à être impactée par le modèle d'affaires. izneo et Bookeen sont les deux cas qui sont les moins impactés par le business model (respectivement 22% et 36% de composantes stratégiques impactées par le BM). Les composantes stratégiques de continuité (pérennisation et amplification) sont fortement présentes chez Bookeen et izneo : elles représentent 64% des composantes stratégiques du constructeur et 62% des composantes du spécialiste de la BD. Les modifications du BM de Bookeen se font régulièrement dans une optique de pérennisation stratégique de son activité de constructeur. izneo a jeté les bases de ses différents axes de développement dès sa création, il n'a ensuite été question que de les amplifier. Dans ces deux cas, la nature de la composante stratégique contribuerait à expliquer le faible impact du BM observé : les composantes stratégiques de continuité ne sont impactées par le business model qu'à hauteur de 20% pour Bookeen et 50% pour izneo (cf. Figure 155). Cela contribue donc à expliquer le faible impact du BM observé. Nous observons toutefois que deux de nos cas présentent une proportion de composantes stratégiques de continuité impactées par le BM supérieure à la proportion de composantes stratégiques de continuité totale : L'Harmattan et Numeriklivres. Le différentiel entre la Figure 153 et la Figure 155 met en évidence que les composantes stratégiques de L'Harmattan sont à 91% des composantes de continuité (13% pour Numeriklivres) alors que les composantes stratégiques de cette entreprise impactées par le BM sont à 100% des composantes de continuité (17% pour Numeriklivres). Ces deux exceptions s'expliquent par des valeurs extrêmes puisque L'Harmattan ne comporte que des composantes de continuité, à une exception près, et Numeriklivres ne comporte qu'une seule composante de continuité.

Figure 155 / Nature des composantes stratégiques impactées par le BM

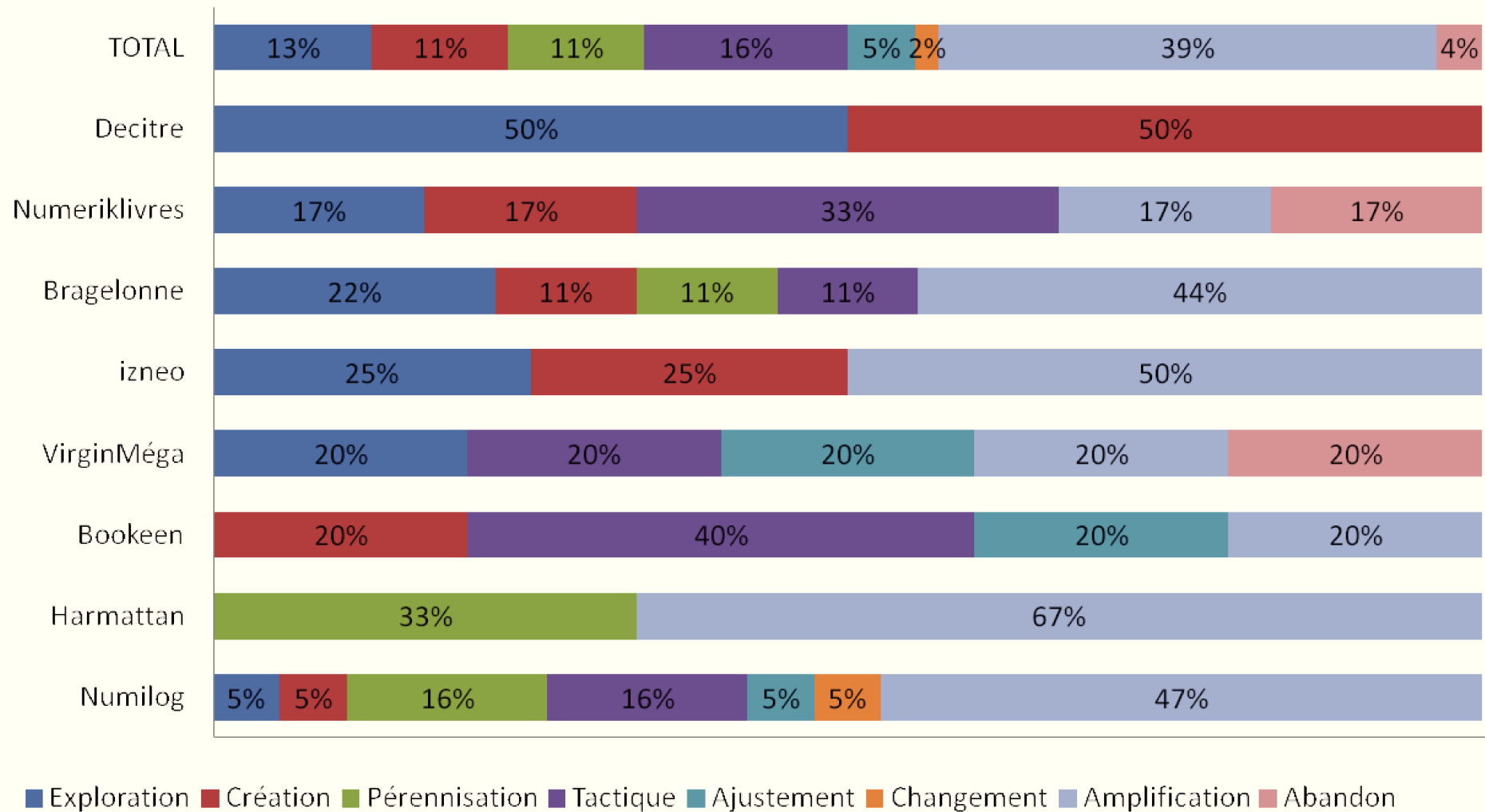
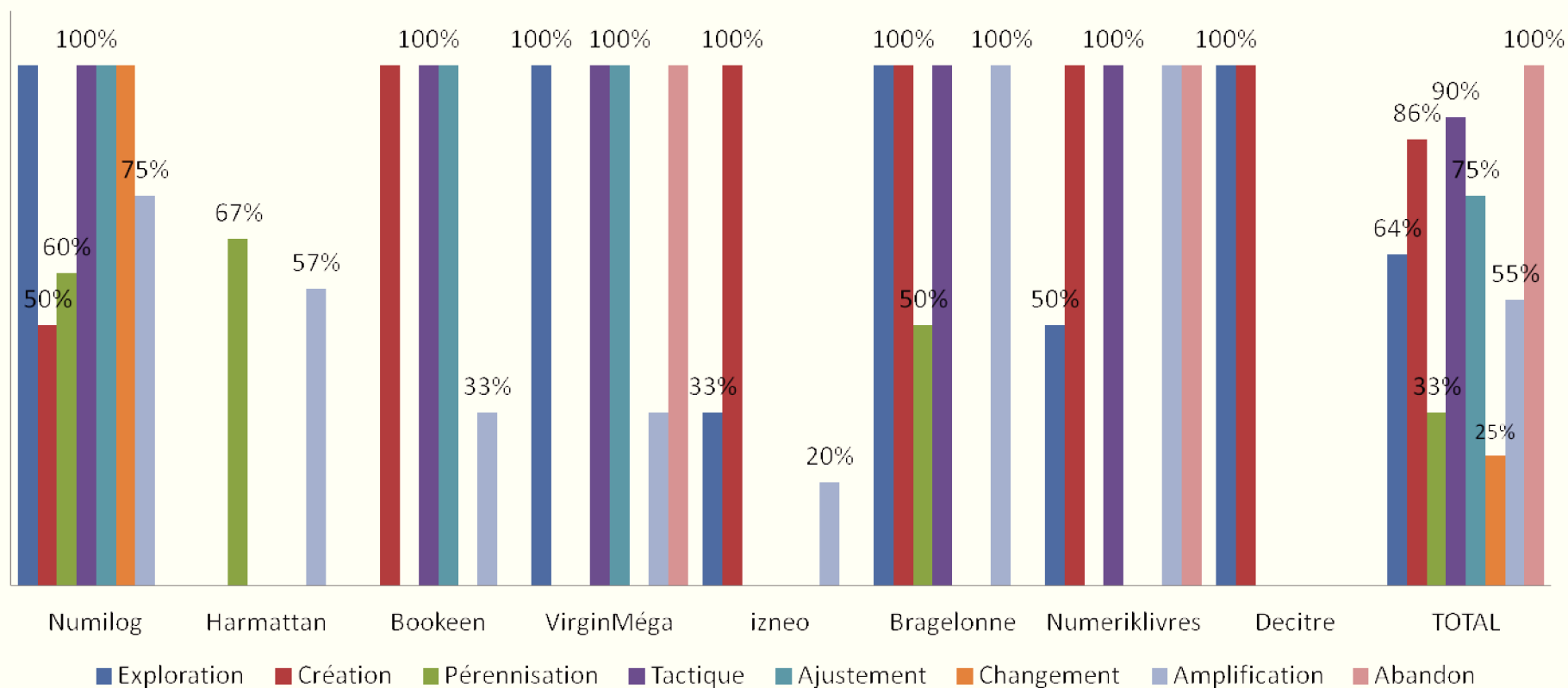


Figure 156 / Taux de composantes stratégiques impactées par le BM selon leur nature



Afin de mieux visualiser la propension de chaque catégorie de composantes stratégiques impactée par le business model, nous avons calculé le taux de composantes stratégiques impactées par le BM selon leur nature⁴³⁷ (cf. Figure 156). Nous aboutissons à la conclusion suivante : le business model n'impacte que très peu les ambitions stratégiques de continuité, incarnées par les composantes de pérennisation (33% de composantes impactées), bien sûr, mais aussi d'amplification (55% de composantes impactées).

La composante d'ajustement contrarie le plan stratégique, même si elle ne le remet pas profondément en question. Elle est davantage impactée par le modèle d'affaires (à hauteur de 75%). Ainsi, Numilog se ferme à la possibilité de vendre partout dans le monde en 2011 car la géoterritorialité est devenue un impératif aux yeux de ses partenaires éditeurs, et notamment aux yeux de Hachette, qui a acquis l'entreprise en 2008. Bookeen présente un autre exemple d'ajustement stratégique provoqué en partie par le business model : en 2010, le projet de partenariat avec le distributeur américain Best Buy est annulé en raison d'une guerre des prix ouverte aux USA. Les moyens limités de la start-up ne lui permettent pas de sacrifier sa marge comme le font Amazon et Barnes & Noble. L'Orizon est donc commercialisée à l'international, excepté sur le territoire nord-américain. Mais on trouve aussi des cas où l'ajustement stratégique n'est pas induit par le BM. izneo a dû modifier sa formule d'abonnement illimité début 2015 uniquement en raison des précisions législatives apportées par le rapport Engel.

L'abandon stratégique est quant à lui extrêmement influencé par le business model (100% des composantes stratégiques d'abandon concernées) : VirginMéga ferme son site de vente en raison d'une baisse de notoriété et de ressources investies insuffisantes ; Numeriklivres arrête la vente directe car les ventes via ce canal ne justifient pas que le dirigeant y consacre son temps. Son pendant positif, la création, est lui aussi dépendant du BM, même si c'est dans une moindre mesure (86% des composantes stratégiques de création concernées). Par exemple, Decitre décide de se lancer dans la commercialisation d'ebooks via TEA (une solution que l'entreprise a contribué à créer) sous l'impulsion de Guillaume Decitre quand celui-ci arrive à la tête de la société familiale : cette création stratégique est donc influencée par la gouvernance de l'entreprise, une sous-composante des processus internes. La composante d'exploration, qui lui est souvent liée, est quant à elle moyennement impactée par le business model (64% des composantes d'exploration sont impactés par le BM). La culture d'entreprise d'innovation est

⁴³⁷ Pour chaque nature de composantes stratégiques et chaque cas : nombre de composantes stratégiques impactées par le BM / nombre de composantes stratégiques total

par exemple clairement à l'origine des explorations de Bragelonne, mais la volonté de Numeriklivres de tester les canaux de commercialisation mobiles s'explique bien plus par la prolifération des applications que par des éléments du BM.

Deux autres composantes stratégiques induisent un rapport avec le BM plus extrême : les tactiques sont très sensibles au business model (90% des tactiques impactées par le BM) alors que les grands changements sont très peu affectés par le BM (25% des changements impactés par le BM). Les R&C sont souvent à l'origine d'une tactique stratégique comme le démontre le lancement de Numeriklivres dans l'activité de prestation de services à l'édition, basée sur l'expertise de Jean-François Gayraud, le dirigeant. Les rares changements stratégiques sont peu sensibles au BM. Numeriklivres illustre aussi cette observation : initialement positionnée sur le segment des nouvelles, la maison a réorienté sa politique éditoriale en raison d'un marché de la nouvelle quasi inexistant, et non en raison de son BM.

Nous pouvons ainsi enrichir nos conclusions concernant le processus de conception et d'évolution de la stratégie. Nous supposons désormais que le business model n'a qu'un poids marginal sur les stratégies de continuité et de rupture, c'est-à-dire sur des stratégies qui reflètent des engagements de long terme. En revanche, il a un impact fort sur les stratégies contraintes mais aussi sur les initiations stratégiques. Enfin, il joue un rôle essentiel sur les stratégies courts-termistes, opportunistes.

Ces éléments confortent plusieurs pans théoriques. Tout d'abord, si l'on perçoit la stratégie de manière traditionnelle, c'est à dire comme une position à atteindre sur le long terme, alors on constate que le business model n'a qu'un impact très limité sur celle-ci. En effet, les composantes de pérennisation stratégique ont pour seul objectif de maintenir le cap vers une direction prédéterminée, et l'amplification stratégique ne cherche qu'à viser légèrement plus haut. Le changement stratégique, quant à lui, modifie la direction visée. Mais il la modifie à long terme. Si l'on suit la même logique, il s'agit de passer d'une position clairement définie et poursuivie sur le long terme à une autre position. Cette logique de positionnement découle notamment des enseignements de PORTER. Pour METAIS et SAIAS (2001), la logique de positionnement dépend de l'analyse de l'environnement, le but étant de veiller à l'adéquation stratégique. Les changements stratégiques correspondraient donc à une modification de la position souhaitée en raison d'une modification de l'environnement. Les résultats exposés ici ne permettent pas de confirmer ou non l'impact d'éléments externes sur les grandes positions

choisies (cf. chapitre XVIII), mais ils indiquent que le business model n'a qu'une faible influence sur le choix de maintenir, renforcer et modifier ces positions.

Toutefois, l'initiation stratégique (composantes d'exploration et de création) est un prérequis indispensable à toute composante de pérennisation. Il s'agit tout de même de choisir la position du marché sur laquelle on souhaite se positionner, avant même d'entrer sur ce marché. Il semblerait que cette étape dans le processus stratégique fasse exception à notre assertion précédente puisqu'on observe que le BM impacte de manière importante les composantes relevant de l'initiation stratégique. Nous constatons que le modèle d'affaires contribue au choix d'une position stratégique de long terme lors d'une arrivée sur le marché, alors qu'il n'a qu'un impact très faible lors d'un changement de position, quand l'entreprise est déjà sur le marché. Nous posons l'hypothèse explicative suivante : une fois sur le marché, les changements conséquents de position sont imposés par les facteurs environnementaux sans que l'entreprise ne puisse souvent s'appuyer sur des éléments internes (à savoir les composantes du business model) ; l'entreprise réagit plus qu'elle ne se réoriente d'elle-même. L'adéquation à l'environnement semble donc dominer⁴³⁸. Le chapitre XVIII devrait confirmer ou non cette hypothèse. Nos résultats vont donc davantage dans le sens de l'école de la contingence, l'école du positionnement et l'économie industrielle. En revanche, ils semblent pondérer l'approche par les ressources, sans exclure toutefois systématiquement la possibilité pour la firme de définir sa stratégie à long terme en fonction de paramètres internes. L'un des changements stratégiques découle d'ailleurs en partie du BM, même si cet élément du BM est négatif : le manque de notoriété de Numilog a conduit la start-up à se lancer dans une activité de prestation de services aux libraires, ceux-ci ayant plus de facilités à entrer en contact avec une large clientèle. Un autre changement découle d'un mouvement stratégique précédent : c'est bien l'interne qui a joué majoritairement quand izneo s'est lancée dans l'exploitation à l'international des technologies développées dans le cadre de son activité de e-libraire.

Pourtant, on constate également que les composantes stratégiques contraintes (abandon et ajustement dans une moindre mesure) ont une sensibilité significative au business model. Les facteurs environnementaux seraient donc à l'origine de la plupart des changements stratégiques, sans que les éléments internes ne soient particulièrement en adéquation avec les nouvelles positions décidées. En revanche, les régressions stratégiques et les abandons seraient largement imputables au modèle d'affaires. Les éléments internes exercent donc une grande responsabilité

⁴³⁸ Rappelons tout de même que nous n'avons étudié que des PME. Ce paramètre peut expliquer ce résultat.

sur la poursuite ou non d'une position, et sur l'ambition qui y est associée, celles-ci ne dépendant pas uniquement de l'environnement.

Enfin, le fait que le business model soit essentiel aux tactiques stratégiques dans bien des cas est un résultat intéressant. Les tactiques ne concernent pas à proprement parlé les positions de long terme choisies. Elles y sont plus ou moins associées, mais ont pour but principal de générer un surcroît de profit plutôt que de contribuer à l'atteinte de la position recherchée. Elles ne font pas partie d'une démarche formelle de planification stratégique. Il s'agit bien de saisir des opportunités qui se présentent plus ou moins ponctuellement, et de s'attacher à faire fructifier ses opportunités à court ou moyen terme. Nous sommes habitués à voir l'opportunité comme une caractéristique de l'environnement. Or, si l'environnement peut apporter des opportunités qui soient favorables à l'entreprise pourvu qu'elle sache s'en saisir, il semblerait que le business model offre quant à lui des circonstances qui sont favorables. Un outil comme la matrice SWOT prend d'ailleurs ici tout son sens, même s'il nous reste à prouver que l'environnement joue un rôle tout aussi important dans l'émergence de ces tactiques (*cf.* chapitre XVIII). Ce résultat peut enrichir la vision du BM en tant que concept méso, entre la stratégie et l'opérationnalisation (DEMIL *et al.*, 2004 ; AMIT & ZOTT, 2008...). En effet, la tactique peut être vue comme la mise en œuvre pragmatique de grandes orientations stratégiques. Si l'on considère que le modèle d'affaires fait le lien entre stratégie et opérationnalisation, mais aussi entre opérationnalisation et stratégie, alors il est logique de voir des éléments concrets de l'entreprise stimuler des ambitions stratégiques en général, et plus encore les tactiques. En effet, les leviers opérationnels se confondent bien souvent avec les raisonnements tactiques des dirigeants.

2.2. Les composantes du BM concernées

L'impact du business model sur les différents types de composantes stratégiques étant établi, il nous reste à voir quelles composantes du modèle d'affaires sont particulièrement concernées. Avant toute chose, nous mesurons la sensibilité de la stratégie au business model, c'est-à-dire le nombre de composantes stratégiques impactant la stratégie rapporté au nombre de composantes stratégiques (cf. Figure 157 et Figure 142). Nous obtenons un score de 144% en moyenne, c'est-à-dire que les composantes stratégiques touchées le sont souvent par plus d'une seule composante du BM. Au cas par cas, nous observons que les taux de sensibilité de la stratégie au BM suivent les mêmes tendances que la propension de la stratégie à être impactée par le BM (cf. Figure 152). Toutefois, VirginMéga présente une sensibilité très importante au business model (243%) alors que sa propension à être impactée par le BM est forte, mais pas extrême (71%). Nous expliquons cette "anomalie" par le fait que l'entreprise ne présente que 4 chaînes causales (les résultats sont donc moins lissés), et surtout qu'elle est en crise. Cette crise contrecarre sa stratégie et entraîne la disparition de l'activité de librairie numérique. Ce résultat conforte l'une de nos conclusions précédentes : les composantes stratégiques contraintes sont particulièrement impactées par le modèle d'affaires.

Figure 157 / Nombre de composantes du BM impactant les éléments stratégiques

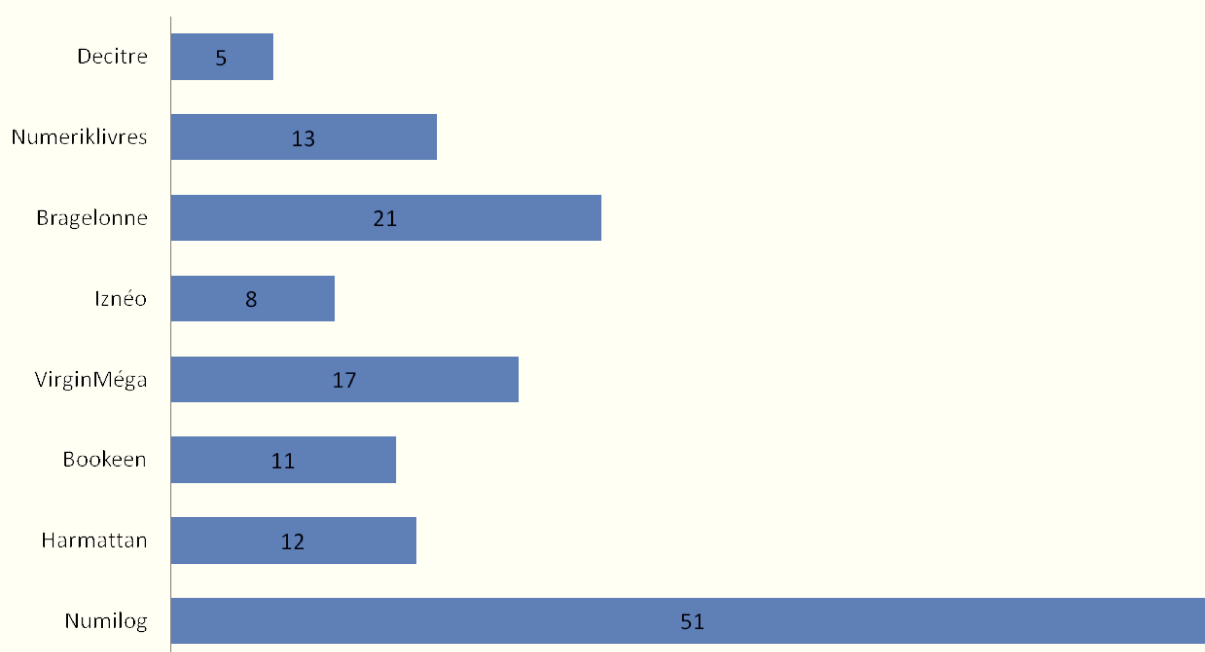
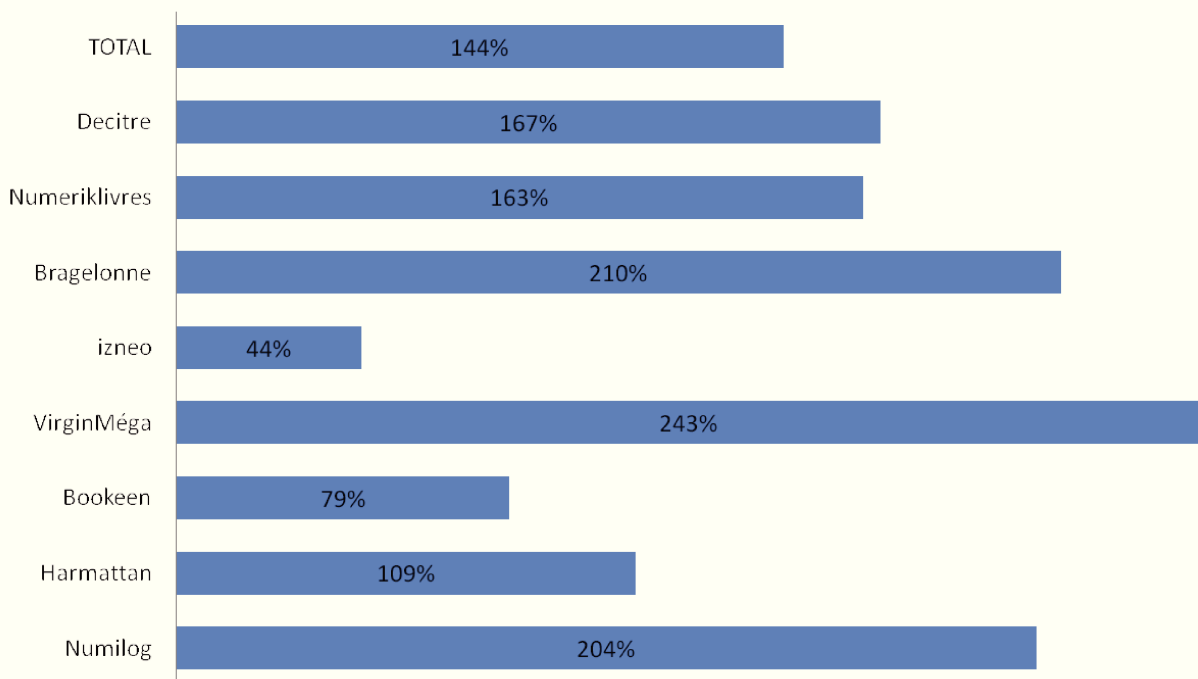


Figure 158 / Sensibilité de la stratégie au BM



83% des composantes du BM qui impactent les composantes stratégiques sont des composantes fonctionnelles (*cf.* Figure 159). Nous observons que les composantes fonctionnelles ont une influence prépondérante sur la stratégie en général, les extrêmes étant relativement serrés. En effet, izneo présente le score le plus faible (50%) et VirginMéga le score le plus élevé (94%). Notons tout d'abord que la répartition entre les différentes composantes fonctionnelles impactant la stratégie est assez équilibrée (*cf.* Figure 160) : les ressources & compétences arrivent en tête (37%), suivies de près par les processus internes (34%), qui précèdent le réseau de valeur (29%).

Figure 159 / Composantes du BM impactant la stratégie

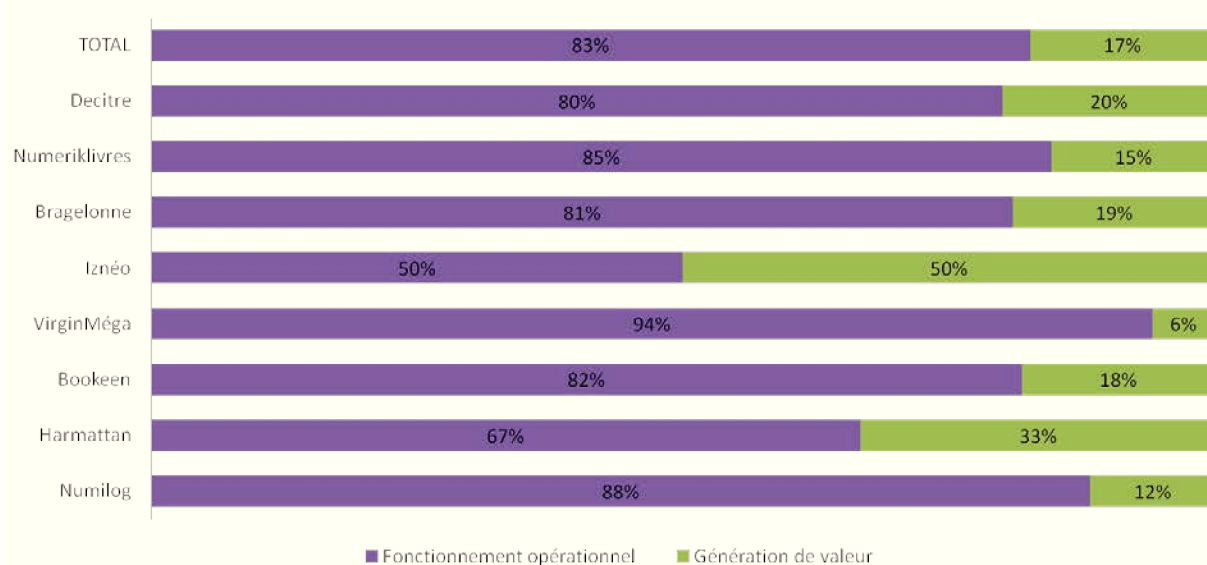
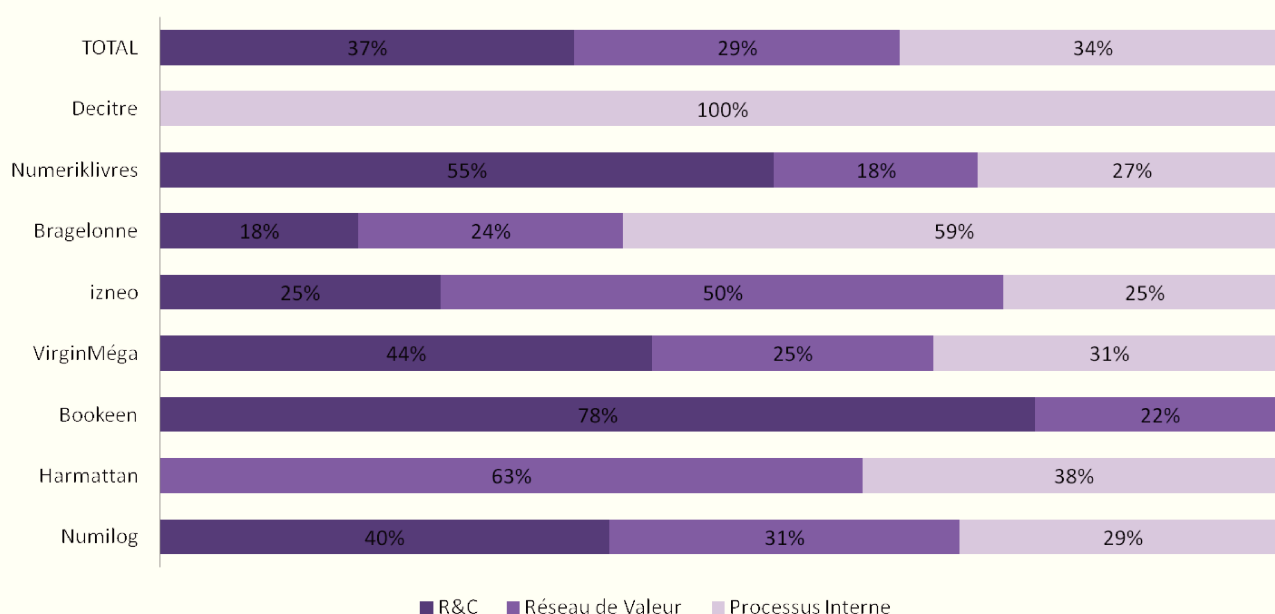


Figure 160 / Composantes "fonctionnelles" impactant la stratégie



Les ressources & compétences influencent donc assez fortement la stratégie. La part des R&C parmi les composantes fonctionnelles impactant la stratégie est particulièrement importante dans le cas de Bookeen (à hauteur de 78% des composantes du BM impactant la stratégie). Les capacités entrepreneuriales ont été à l'origine de la création de Cytale, puis de la reprise de cette première start-up par Laurent Picard et Michaël Dahan. Bookeen est aussi née d'un petit capital social investi par ces deux ingénieurs et du stock de Gen1, la première liseuse, créée par Cytale. Les mouvements stratégiques de deux entreprises ne sont pas influencés par les R&C : Decitre et L'Harmattan. Leur point commun : ce sont les deux cas étudiés les plus développés (en termes

d'ancienneté, de croissance, de masse salariale...). Ces deux organisations sont de taille moyenne alors que les autres cas étudiés sont de petites entreprises. Autant les exemples choisis dans l'approche par les ressources sont très souvent pris parmi les entreprises technologiques, autant ces exemples concernent la plupart du temps de grandes entreprises. Notre observation semble donc contre-intuitive. Nous avançons l'explication suivante : certaines grandes entreprises adoptent sciemment une démarche RBV, mais les petites et moyennes entreprises qui composent notre étude ne sont pas dans cette démarche ; toutefois, les plus petites entreprises sont plus sensibles à leurs R&C par manque de moyens. Les petites entreprises adopteraient donc une logique RBV plus ou moins assumée car elles ne pourraient que rarement mener à bien des stratégies bâties uniquement sur une analyse externe. Numeriklivres est la plus petite des entreprises étudiées, et pour cause : elle ne compte qu'un seul et unique salarié, qui est aussi son dirigeant-fondateur. 55% des composantes fonctionnelles qui impactent la stratégie relèvent des ressources & compétences. Jean-François Gayrard s'est par exemple appuyé sur son savoir-faire éditorial et commercial pour explorer des collections hors fiction ; son expertise concernant l'édition numérique est le socle sur lequel son activité de prestation de services s'est construite. Dans un registre plus négatif, c'est en partie son manque de temps qui l'a conduit à abandonner son activité de vente directe. On ne peut pas dire que le dirigeant se soit engagé sciemment dans une démarche de RBV : il n'a pas choisi certaines compétences qu'il se serait appliqué à développer en vue d'enrichir son portefeuille de compétences et donc de nourrir ses choix stratégiques ultérieurs. En revanche, il a su s'appuyer sur les compétences possédées par l'entreprise, construites grâce à un apprentissage naturel lié à son activité et à l'expérience du dirigeant. De manière plus générale, nous observons que les R&C qui influencent les stratégies des entreprises étudiées peuvent provenir à la fois du passif propre à l'entreprise, et à la fois du passif des membres qui la composent (même si le choix des membres est lié aux choix passés de l'entreprise). Par exemple, l'activité de prestation de maquettes à destination des professionnels de Numilog, créée dès 2002, s'est bâtie sur le savoir-faire éditorial et de composition des équipes recrutées initialement pour convertir les titres libres de droit. En outre, les relations nouées auparavant entre Maud Bioret et un collaborateur de Gallimard ont facilité le démarrage de cette nouvelle activité. Notre étude ne révèle pourtant pas de ressources stratégiques au sens de BARNEY. La grande majorité des ressources & compétences mises en cause sont génériques. Nous rejoignons donc l'analyse de WEPPE *et al.* (2012) selon laquelle l'idéologie de la rareté et de la propriété véhiculée par la RBV ne s'applique pas dans bien des cas. Si l'on applique l'approche par les ressources de manière puriste, on risque entre autres « *de ne pas saisir des opportunités liées à la recombinaison de*

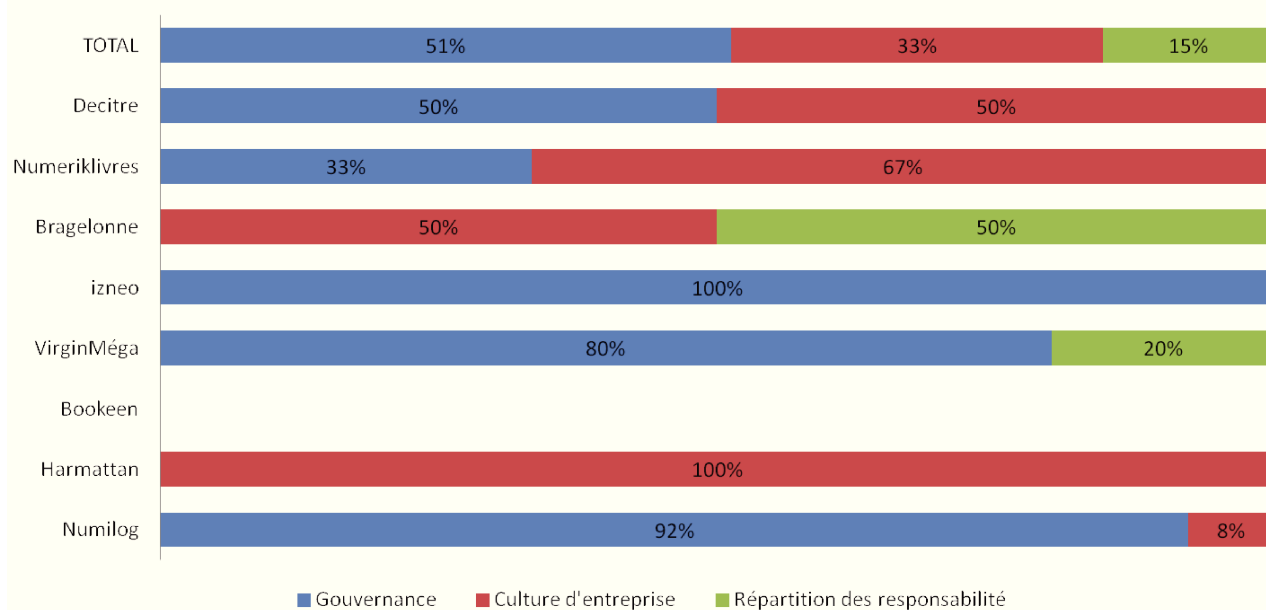
ressources communes et ordinaires », ce qui limiterait « *le nombre de propositions de valeur originales développées dans le secteur* » (p.258). La volonté de protéger ses ressources peut aussi nuire à l'innovation et à la co-crédation de valeur. En outre, l'acquisition et la prdservation de ressources stratgiques peuvent 4tre extr4mement c4teuses. Il n'est donc pas surprenant que les entreprises les plus petites soient les plus enclines 4 tirer profit de ressources communes. Les auteurs font le lien entre la performance, la combinaison de ressources et la mani4re de les d4ployer :

« *La performance pourrait venir non pas seulement de la d4tention de ressources extraordinaires, mais de nouvelles utilisations et/ou de nouvelles combinaisons de ressources ordinaires qui peuvent 4tre d4tenues en masse ou m4me 4tre utilis4es sans 4tre d4tenues r4ellement par l'entreprise qui en tire un avantage.* » (p.261)

« *Au final, il appara4t que la plupart des firmes d'une industrie ne poss4de pas de ressource stratgique au sens de Barney (1991), mais qu'elles d4veloppent des business models autour de ressources ordinaires, voire pour certaines autour de ressources d4laiss4es par le march4.* » (p.261)

Au-del4 de la question de la raret4 des ressources, notre 4tude met en exergue la r4alit4 d'une logique effectuatrice parall4lement 4 la logique causale traditionnelle. SARASVATHY (2001, p.245) distingue ces deux modes de raisonnement de la mani4re suivante : « *Causation processes take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect. Effectuation processes take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means.* » Ce que nous avons identifi4 initialement comme l'adoption inconsciente de l'approche RBV s'apparente aussi et surtout 4 une logique effectuatrice : les petites entreprises ne d4ploient pas leurs R&C selon une optique stratgique 4 moyen ou long terme ; elles optimisent l'utilisation de leurs R&C existantes en modifiant leurs objectifs stratgiques. Notre 4tude empirique tend donc 4 confirmer l'affirmation de DEMIL *et al.* (2014, p.48) selon laquelle « *l'4laboration d'un BM est [...] sous-tendue par une logique de d4veloppement d'activit4 qui m4le 4 la fois logique causale et logique effectuatrice* ».

Figure 161 / Éléments des processus internes impactant la stratégie



Les processus internes recouvrent des réalités diverses. Parmi les cas étudiés, trois sous-catégories de processus internes ont impacté la stratégie : la gouvernance (51% des processus internes impactant la stratégie), la culture d'entreprise (33%) et la répartition des responsabilités (15%) (cf. Figure 161). La gouvernance est donc un élément prépondérant influençant la définition de la stratégie. Sans surprise, les stratégies des entreprises qui ont le plus été impactées par la gouvernance sont celles qui ont soit un actionnariat complexe, soit un actionnariat mouvant : l'actionnariat d'izneo se compose d'éditeurs assemblés autour de Média Participations, l'histoire de Numilog et de VirginMéga est marquée par des changements dans l'actionnariat, ce qui est également le cas, dans une moindre mesure pour Decitre (la transmission entre générations s'est accompagnée de plusieurs réorganisations capitalistiques) et Numeriklivres (l'un des deux cofondateurs s'est rapidement effacé). A contrario, l'actionnariat et la direction de Bookeen et de Bragelonne sont particulièrement stables. Bookeen a bien eu recours à un apport de capital, mais l'entreprise s'est adressée à Turenne Capital, une société de gestion qui s'est fixée pour but d'accompagner la croissance des PME. Cet actionnaire peut conseiller les dirigeants et actionnaires-fondateurs, mais il les laisse libres de leurs choix (du moins, tant que le retour sur investissement est conforme aux attentes, ce qui semble être le cas). Quant à l'actionnariat de Bragelonne, il est constitué du groupe d'amis à l'origine de la création de la maison d'édition. La culture d'entreprise a aussi un impact sur la stratégie, surtout quand les valeurs prônées sont l'innovation et l'indépendance. Les éditeurs sont les cas pour lesquels la culture d'entreprise impacte fortement la stratégie. Nous supposons que la culture

d'entreprise est particulièrement déterminante chez les éditeurs car ce sont souvent des entreprises bâties sur une idée artistique ou politique, avant d'être bâties sur une idée de business. Les valeurs sont donc fortes, et passent parfois avant la volonté de générer du profit. Par exemple, L'Harmattan est une maison militante fondée en 1975, défendant des idées altermondialistes. Denis Pryn, l'un des cofondateurs, va jusqu'à rejeter toute forme de subvention pour ne pas sacrifier son indépendance. Ainsi, lorsque Numilog, son e-diffuseur/e-distributeur initial, est racheté par Hachette, L'Harmattan décide d'internaliser cette activité : la maison refuse de dépendre d'un Groupe de cette taille avec lequel les forces ne seraient pas équilibrées.

Le réseau de valeur contribue lui aussi à modeler la stratégie. Toutefois, Decitre n'a pas été impactée par ce réseau de valeur. L'entreprise a été initiatrice de TEA, une solution d'eBookstores de laquelle elle est devenue cliente. La stratégie de TEA a probablement été impactée par certains acteurs de son réseau de valeur, à commencer par les éditeurs et les diffuseurs-distributeurs, mais en déléguant ses relations commerciales, Decitre a réduit les risques de parasitage de sa stratégie propre. Nous supposons que la stratégie de TEA a subi l'influence de son réseau de valeur car c'est le cas de Numilog et izneo, qui présentent des scores parmi les plus importants (respectivement 31% et 50% d'éléments relevant du réseau de valeur parmi les composantes fonctionnelles impactant la stratégie). Ces trois entreprises ont en commun d'être au cœur de la filière du livre numérique, étant à la fois diffuseur/distributeur et prestataire d'eBookstores (même si cette dernière activité s'est très peu développée chez izneo). Les stratégies des éditeurs sont assez peu impactées par le réseau de valeur, à l'exception de L'Harmattan (63% des composantes fonctionnelles influençant sa stratégie relèvent du réseau de valeur). Le fait que cette maison se soit lancée sérieusement sur le marché du livre numérique dès le début des années 2000 explique peut-être cette différence : en tant que pionnier, sa stratégie a été dictée en partie par les possibilités offertes par les quelques rares partenaires émergents. En outre, la maison a également une activité d'e-diffusion/e-distribution. Notons que seules les stratégies de deux éditeurs, Numeriklivres et L'Harmattan, ont été influencées par des éléments relevant de la dimension technique du réseau de valeur (*cf.* Figure 162). Il s'agit avant tout de questions de formats standards et dominants. Ce résultat est contre-intuitif : étant donné que nous nous plaçons dans un contexte de changement technologique, nous nous attendions à ce que le réseau de valeur influence les stratégies des différents acteurs sur des aspects techniques. Les stratégies des entreprises en amont de la filière (les éditeurs donc) semblent être les seules sensibles aux évolutions technologiques de leurs partenaires

effectifs et potentiels. Si nous revenons aux résultats plus globaux, sans distinction des aspects technologiques ou non de l'évolution des partenaires, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante : le réseau de valeur impacte tout particulièrement les stratégies des entreprises centrales⁴³⁹ de la filière, et les stratégies des entreprises qui se sont positionnées précocement (alors que le marché n'était pas encore structuré définitivement, alors que les règles du jeu n'étaient pas encore édictées). Bookeen fait partie des entreprises pionnières (elle est entrée sur le marché du livre numérique au début des années 2000, plus ou moins à la même période que Numilog et L'Harmattan). Pourtant, la stratégie du constructeur est assez peu influencée par le réseau de valeur. Nous supposons que le parti pris technologique de cette entreprise peut expliquer cette différence : Bookeen a choisi dès ses débuts d'être interopérable, les évolutions technologiques de ses partenaires ne modifient donc pas cette stratégie d'adaptation. Son envergure internationale peut aussi jouer sur ce résultat : ses recherches de partenaires se faisant au niveau mondial, les potentialités sont supérieures et influencent donc moins sa stratégie. Malgré cette exception, nous sommes tentée d'expliquer l'influence du réseau de valeur sur la stratégie des entreprises dans ce contexte de changements technologiques par le modèle de l'intéressement expliqué dans le cadre de l'innovation tourbillonnaire (AKRICH *et al.*, 1988). Nos résultats tendent à démontrer que l'exploitation d'une innovation se fait de manière tourbillonnaire. D'une part, les premiers à s'accaparer l'innovation co-construisent le marché avec les autres pionniers. D'autre part, les acteurs qui veulent occuper un rôle central au sein de la filière émergente doivent convaincre leurs parties prenantes (en amont et en aval) de l'intérêt des efforts sollicités. Pour emporter l'adhésion de leur réseau de valeur, les entreprises sont donc parfois contraintes de modifier leur stratégie. Les modèles commerciaux proposés dès le début des années 2000 aux particuliers comme aux bibliothèques illustrent ce point : ce sont les DRM Adobe qui ont permis à Numilog d'injecter la rareté dans son offre, rareté nécessaire pour convaincre un éditeur comme L'Harmattan de son intérêt à proposer son catalogue dans sa solution novatrice. La coopération induite peut aussi éclairer ce résultat, d'autant plus dans la phase de lancement du marché : « *un marché de masse permet de mieux répartir le poids financier de l'innovation* » (BRANDENBURGER A. & NALEBUFF B., 1996, p.23). Il serait dans l'intérêt des entreprises pionnières de contribuer à la diffusion de l'innovation, quitte à modifier quelque peu sa stratégie et à perdre des parts de marché. Nous observons un

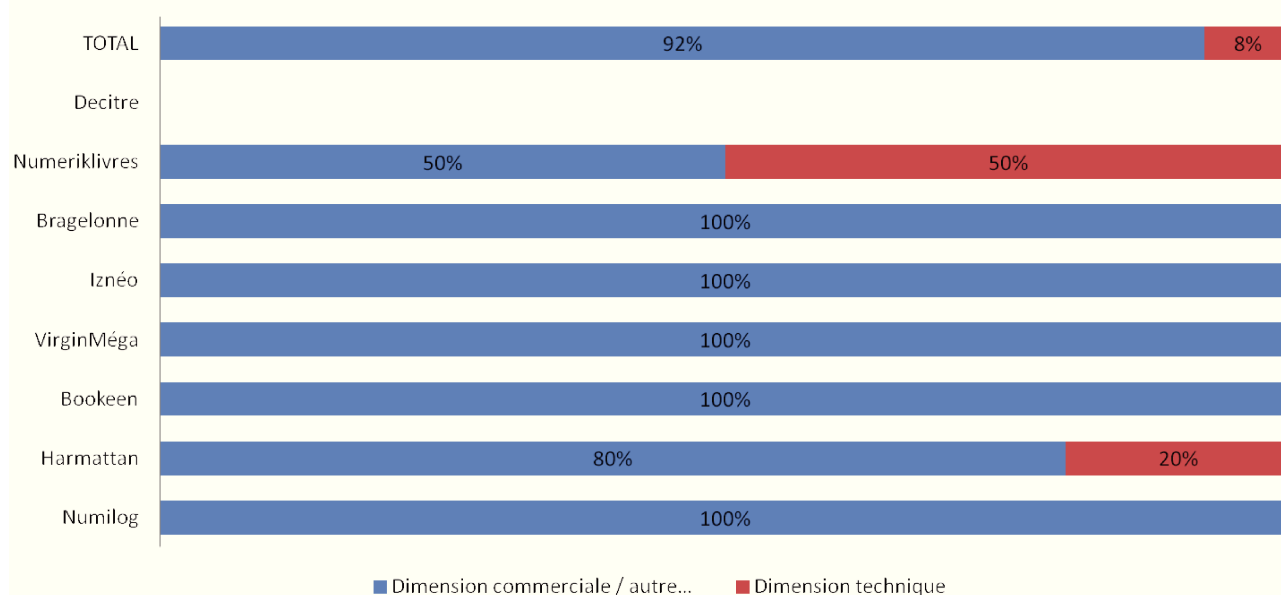
⁴³⁹ Nous parlons d'entreprises centrales de la filière et non d'entreprises pivots, concept référence de la littérature sur les écosystèmes d'affaires. Les entreprises centrales de la filière ne sont pas des entreprises positionnées sur un « *nœud stratégique* » et qui auraient une « *influence déterminante sur le processus de co-évolution* » (DAIDJ, 2011, p.122). Elles sont simplement positionnées au centre de la filière, en interaction avec des acteurs amont et aval.

tel phénomène dès lors qu'il est question de mise en commun des catalogues. C'est en voulant répondre aux demandes des libraires indépendants et des éditeurs que Numilog ouvre sa solution et son catalogue bibliothèque. Toutefois, cette ouverture ne se profile qu'en 2014. Auparavant, Numilog a modifié sa stratégie pour accueillir Hachette au sein de son catalogue et de son actionnariat. La croissance du catalogue est quoi qu'il en soit un prérequis indispensable à la croissance du marché, à quelque niveau qu'on se situe. La mutualisation des solutions techniques est également une source de valeur pour la start-up : elle renforce son activité de prestation de services pour les libraires via l'évolution et la mise en commun de ses applications. Denis Zwirn l'affirme, sa stratégie repose sur la volumétrie : "*nous sommes sur des marchés de biens numériques où les efforts doivent porter sur le développement de technologies, de logiciels... sur des investissements, qui sont des investissements fixes, qui ensuite [...] ne vont se rentabiliser que si on en vend beaucoup ; pour en vendre beaucoup, il faut en vendre à beaucoup de gens*"⁴⁴⁰. Si les divers partenariats permettent à l'entreprise d'augmenter le marché et la part de marché, Nicolas Lebedel⁴⁴¹ précise que les concurrents peuvent avoir eux aussi un effet positif sur le marché : "*on a besoin de tout le monde ; on ne pourra pas réussir tout seul*". Il ajoute : "*le problème, c'est qu'il y a peu d'acteurs dans le livre numérique [...] ; on n'est pas assez ; il faut qu'il y ait de plus en plus de concurrents ; il faut qu'il y ait des initiatives qui se créent sur le livre numérique*".

⁴⁴⁰ D Zwirn, 07/03/13

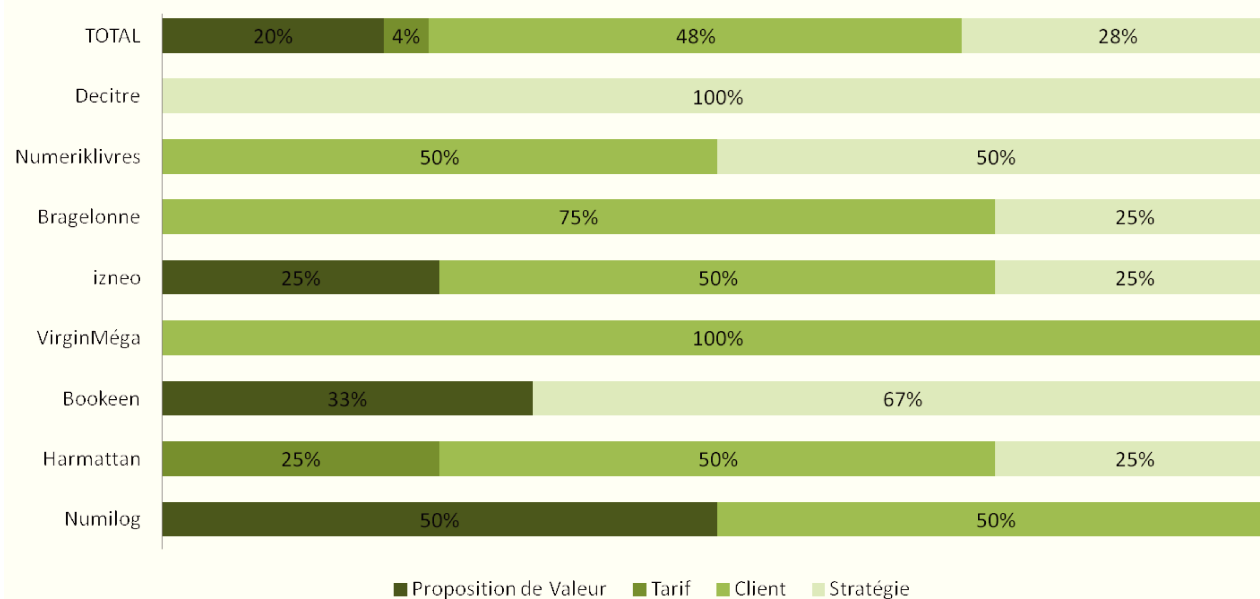
⁴⁴¹ N Lebedel, 21/10/14

Figure 162 / Nature des éléments du RV impactant les éléments stratégiques



En comparaison, les composantes génératrices de valeur n'impactent que très modestement la stratégie (17% des composantes du BM impactant la stratégie). Parmi elles, la clientèle se taille la part du lion (près de la moitié des composantes génératrices de valeur impactant la stratégie) (cf. Figure 163). La stratégie de VirginMéga est particulièrement concernée par la clientèle, ou plutôt par le manque de clientèle, qui contribue à la crise que traverse l'entreprise. La stratégie de Bragelonne est aussi particulièrement influencée par sa clientèle. L'adéquation entre la proposition de valeur et les tendances du marché est d'ailleurs clairement revendiquée par la maison. A contrario, les mouvements stratégiques observés de Decitre et Bookeen ne sont pas impactés par la clientèle réelle (et non espérée). Avec la création de TEA, Decitre cherche à précéder la demande en eBookstores des libraires. Quant au constructeur Bookeen, il s'est fixé comme stratégie initiale de proposer une offre compétitive. Sur le marché du hardware, cela revient à dire qu'il se doit de précéder les demandes des clients en étant au moins aussi innovant que ses concurrents.

Figure 163 / Composantes "génératrices de valeur" impactant la stratégie



Comme nous l'avons vu précédemment, des composantes stratégiques (que nous considérons comme des éléments du BM, rappelons-le) influencent d'autres composantes stratégiques (28% des composantes génératrices de valeur impactant la stratégie). Cette influence est souvent indirecte, c'est-à-dire que l'effet de la composante stratégique en amont transite par d'autres composantes du modèle d'affaires avant de toucher la composante stratégique en aval. On observe ce type d'engrenage stratégique à 7 reprises. L'exploration stratégique est liée à la création stratégique, qu'elle la précède ou qu'elle lui succède (izneo, Decitre) mais aussi au changement stratégique (Numeriklivres). L'amplification stratégique succède quant à elle à une autre amplification (Bragelonne) ou à une pérennisation (L'Harmattan). Bookeen présente deux autres catégories de composantes stratégiques qui succèdent à une pérennisation : une tactique et un ajustement. Les allers-retours entre stratégie et business model semblent donc impliquer tous les types de composantes stratégiques (à l'exception de l'abandon). Toutefois, l'exploration stratégique est particulièrement concernée (2 occurrences sur les 11 explorations identifiées), ce qui semble logique : l'exploration a pour vocation de peaufiner un choix stratégique plus affirmé, ou qui doit le devenir (création ou changement). Par exemple, izneo a été créée avec la volonté stratégique d'exploiter au mieux les droits numériques des éditeurs de BD. C'est après avoir constitué une équipe de 3 personnes, avoir obtenu le soutien financier du CNL et avoir encouragé les éditeurs à discuter avec leurs auteurs de l'exploitation de leurs droits que la start-up a pu se lancer dans une phase exploratoire. Cette phase lui a permis d'étudier et de tester différentes solutions de commercialisation.

La proposition de valeur impacte elle aussi la stratégie (20% des composantes génératrices de valeur impactant la stratégie). Toutefois, seules trois entreprises reflètent cette situation : Numilog, Bookeen et izneo. Ces trois entreprises sont des acteurs centraux sur la chaîne du livre numérique (Bookeen était initialement constructeur mais est devenue progressivement libraire et prestataire d'eBookstores) : elles multiplient les axes de croissance et s'adressent à divers clients. Les synergies passeraient donc par l'influence de propositions de valeur existantes sur des stratégies d'activités connexes. Reprenons le cas izneo : c'est en partie parce que l'entreprise a engrangé un catalogue conséquent en langue anglaise dans le cadre de son activité d'e-diffusion/e-distribution qu'elle a cherché à s'internationaliser.

Enfin, la tarification n'impacte que très marginalement la stratégie (4% des composantes génératrices de valeur impactant la stratégie). Nous n'observons qu'une seule et unique situation de ce genre, à l'occasion de l'étude du cas L'Harmattan. En effet, la maison a pour politique de proposer des prix compétitifs ; elle se lance donc progressivement dans l'édition 100% numérique dans de rares cas, quand l'impression ne permet pas de proposer un prix correct. Cet éditeur envisage d'amplifier sa stratégie (éditer ce qui mérite de l'être sans se préoccuper du succès commercial potentiel) grâce à une édition uniquement numérique dans certains cas particuliers. Si cette solution est nécessaire, c'est parce que la maison s'est fixé comme objectif de maintenir des prix compétitifs. Ici, la politique tarifaire impacte donc la stratégie. Toutefois, il s'agit là d'une exception. La tendance lourde est bien différente. Doit-on supposer que le tarif est la composante du business model la plus flexible ? Qu'il s'agit d'une variable d'ajustement bien plus que d'une variable causale ? Notre périmètre de recherche revêt des caractéristiques qui peuvent elles aussi expliquer ce résultat. En effet, la loi sur le prix unique du livre restreint les possibilités des politiques tarifaires.

Notre recherche nous a permis de conclure à l'impact du business model sur la stratégie, même si cet impact est limité quand il est question des choix de maintien, d'amélioration et de changement des positions stratégiques. Ce constat va dans le sens de SAMAVI *et al.* (2009), mais réduit l'importance de l'influence du modèle d'affaires sur les orientations stratégiques de long terme. Toutefois, la création d'une position avant l'entrée sur le marché repose souvent sur le BM, du moins en partie. De même, les stratégies contraintes et les tactiques sont très sensibles au BM.

Parmi les composantes du business model impactant la stratégie, les composantes fonctionnelles sont très majoritairement concernées. Les ressources & compétences contribuent donc à la définition des stratégies, ce qui conforte l'approche par les ressources. Nos résultats laissent supposer que les entreprises les plus petites seraient davantage contraintes de s'appuyer sur leurs R&C pour bâtir leur stratégie. Les processus internes impactent eux aussi la stratégie, notamment via la gouvernance (surtout dans les entreprises où l'actionnariat et la direction sont complexes ou changeants) et la culture d'entreprise (surtout chez les éditeurs, où les valeurs présidant à la création de l'entreprise sont souvent fortes). Enfin, le réseau de valeur influence la stratégie, principalement sur les entreprises centrales de la filière et sur les pionniers. Nous nous appuyons sur le concept d'innovation tourbillonnaire mis en avant par AKRICH *et al.* (1988) pour expliquer cette constatation. Le marché se construit par l'action conjointe des pionniers, et les acteurs centraux doivent convaincre les entreprises en amont et en aval de la chaîne. Ces interactions influencent logiquement la stratégie.

Chapitre XVI. L'impact de la stratégie sur le BM

Si l'influence de la stratégie sur le modèle d'affaires est souvent reconnue dans la littérature académique, très peu d'études empiriques existent. Dans ce chapitre, nous mesurons l'occurrence de ce phénomène. Nous tâchons également d'identifier les composantes du modèle d'affaires particulièrement impactées par la stratégie.

1. Analyse intracas

1.1. Cas 1 : Numilog

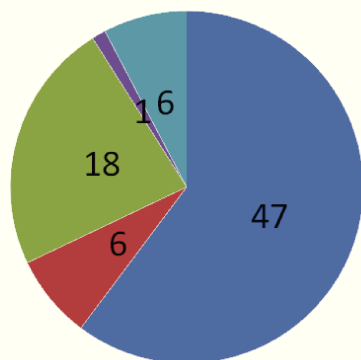
La totalité des composantes stratégiques impacte le modèle d'affaires (*cf.* Figure 164). Les éléments directement impactés sont très majoritairement les éléments dits « fonctionnels ». Les Ressources & Compétences sont touchées à 47 reprises. Le savoir-faire commercial (20 occurrences) et le savoir-faire technique (15 occurrences) semblent être les leviers privilégiés de la stratégie. Notons que les compétences techniques ont parfois été particulièrement innovantes (2 occurrences relevées). Les compétences liées à la fabrication (conversion, composition de maquette...) sont aussi sollicitées (5 occurrences). En outre, le rachat d'eThèque a permis d'asseoir la stratégie de Numilog visant à regrouper un large catalogue, faisant ainsi du fonds eThèque une ressource pour l'entreprise. Les processus internes sont impactés directement par la stratégie 18 fois. La stratégie s'opérationnalise alors principalement par des recrutements (9 occurrences) et des choix d'externalisation (6 occurrences). Le réseau de valeur est plus rarement influencé directement (6 occurrences). Cela a été surtout le cas lors du démarrage de l'entreprise, alors que la création stratégique était poussée par la volonté entrepreneuriale. Restait alors à faire appel à des business angels et à des prestataires techniques (mouvement 1, étape 1). Numilog a aussi participé à une opération commerciale (Fnac/Hachette/Sony) pour pérenniser sa stratégie. Étant donné que des développements techniques avaient eu lieu lors de la mise en œuvre d'autres activités (e-diffusion/e-distribution et prestation de services aux libraires), des actions intermédiaires n'ont pas (ou peu) été nécessaires à la mise en œuvre de l'opération (mouvement 1, étape 2). Enfin, les blocages stratégiques liés au métier de diffuseur/distributeur ont donné lieu à un refus de collaboration avec certains points de vente, choix qui ne nécessite aucune action intermédiaire (ici, l'analyse commerciale précède la tactique stratégique). Au niveau des composantes « génératrices de

valeur », la tarification est directement impactée à 6 reprises : la gratuité de certains services et la rémunération sur commissionnement sont nettement liées à la volonté stratégique de se rémunérer principalement sur la vente d'ebooks. La proposition de valeur est concernée directement par la stratégie à 1 occasion. Lors de la création de Je Publie, Numilog a directement pu proposer la diffusion/distribution numérique des auto-éditeurs car l'activité librairie avait été développée en amont.

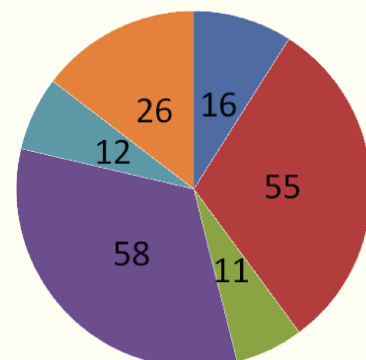
Les composantes indirectement touchées par la stratégie sont à 55% des composantes « génératrices de valeur ». Il s'agit majoritairement de la proposition de valeur, recensée 58 fois. Au niveau des éléments « fonctionnels », le réseau de valeur est très souvent impacté indirectement (55 occurrences).

Figure 164 / Numilog – Impact de la stratégie sur le BM

Composantes du BM impactées directement par l'élément stratégique



Composantes du BM impactées indirectement par l'élément stratégique



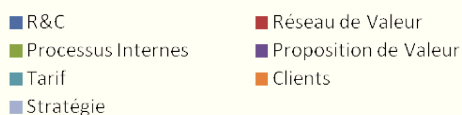
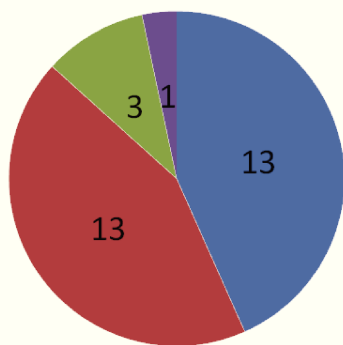
1.2. Cas 2 : L'Harmattan

Toutes les composantes stratégiques jalonnant la vie numérique de L'Harmattan impactent son modèle d'affaires. Au total, 30 composantes du BM sont impactées directement et 23 sont impactées indirectement (cf. Figure 165). Une très large majorité des composantes impactées directement sont des composantes « fonctionnelles » (29). Parmi elles, 13 concernent les ressources & compétences (principalement le savoir-faire technique et les actifs tangibles) et 13 concernent le réseau de valeur (principalement les partenaires techniques - prestataires

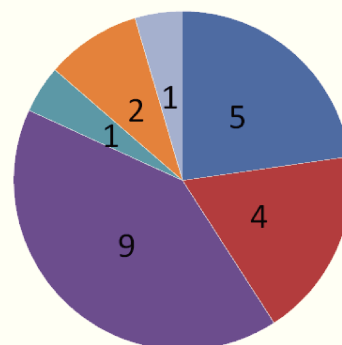
informatiques, DRM, conversion numérique -). Les processus internes sont dans une moindre mesure mobilisés (3 fois) à l'occasion de recrutement et d'organisation du travail (mutualisation des tâches). La seule composante « génératrice de valeur » à être directement impactée est la proposition de valeur lorsque Numilog, le distributeur de la première moitié des années 2000, prend l'initiative de passer un accord avec Adobe au sujet de sa solution DRM. Cet accord va dans le sens de la pérennisation stratégique de L'Harmattan et dans celui des attentes supposées de ses auteurs. La proposition de valeur se trouve donc transformée (les titres numérisés sont désormais protégés) sans que L'Harmattan n'ait eu à agir (si ce n'est donner sa bénédiction). 9 composantes « fonctionnelles » ont également été impactées indirectement, mais toujours de manière intermédiaire, sans que ça ne soit la conséquence finale de la chaîne de causalité. Par exemple, le savoir-faire commercial (R&C) a pu être mis pleinement en œuvre après le recrutement (processus interne) d'Alessandra Fra (mouvement 2, étape 4 ; mouvement 4). Toutefois, les composantes indirectement touchées par la stratégie sont majoritairement « génératrices de valeur » et concernent surtout la proposition de valeur, recensée 9 fois (le mode d'accès a été touché 5 fois et le produit 4 fois).

Figure 165 / L'Harmattan – Impact de la stratégie sur le BM

Composantes du BM impactées directement par l'élément stratégique



Composantes du BM impactées indirectement par l'élément stratégique



1.3. Cas 3 : Bookeen

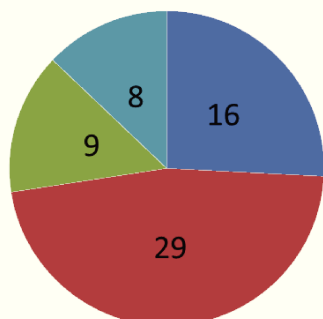
Seule la reprise de Cytale par Laurent Picard et Mickaël Dahan (mouvement 1, étape 2) n'a pas impacté le business model, mais il s'agit davantage d'une conséquence méthodologique (la

fragmentation de l'histoire de l'entreprise en plusieurs mouvements et étapes) que d'une réalité. En effet, la volonté d'amplification stratégique de l'époque s'est trouvée concrétisée par la suite, même s'il a fallu attendre un an et la sortie du Gen 2. Toutes les autres composantes stratégiques ont engendré des modifications du BM. Les éléments du BM directement impactés sont à 87% des éléments « fonctionnels », à commencer par le réseau de valeur. Les acteurs du réseau de valeur de Bookeen qui sont particulièrement impactés sont les éditeurs (7 fois sollicités pour lier leur contenu à la liseuse), mais surtout les fournisseurs de composants (7 fois sollicités, dont 3 fois pour des composants innovants) et les fabricants/assembleurs (6 fois). Les ressources & compétences sont également impactées par la stratégie, surtout le savoir-faire commercial (6 fois) et le savoir-faire technique (6 fois, dont 2 fois de manière innovante). Les processus internes s'adaptent à la stratégie surtout au moyen de recrutements (8 fois) et dans une moindre mesure du déploiement géographique des équipes (1 fois). La seule composante du BM « génératrice de valeur » à être impactée directement par la stratégie est le tarif (8 fois).

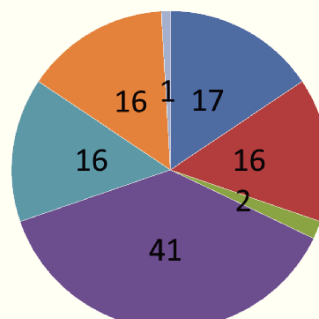
Les composantes indirectement touchées par la stratégie sont à 68% des composantes « génératrices de valeur ». Il s'agit majoritairement de la proposition de valeur, recensée 41 fois. Notons que parmi les 16 récurrences de la composante « clients », 4 concernent les clients BtoB (librairies et autres points de vente).

Figure 166 / Bookeen – Impact de la stratégie sur le BM

Composantes du BM impactées directement par l'élément stratégique



Composantes du BM impactées indirectement par l'élément stratégique



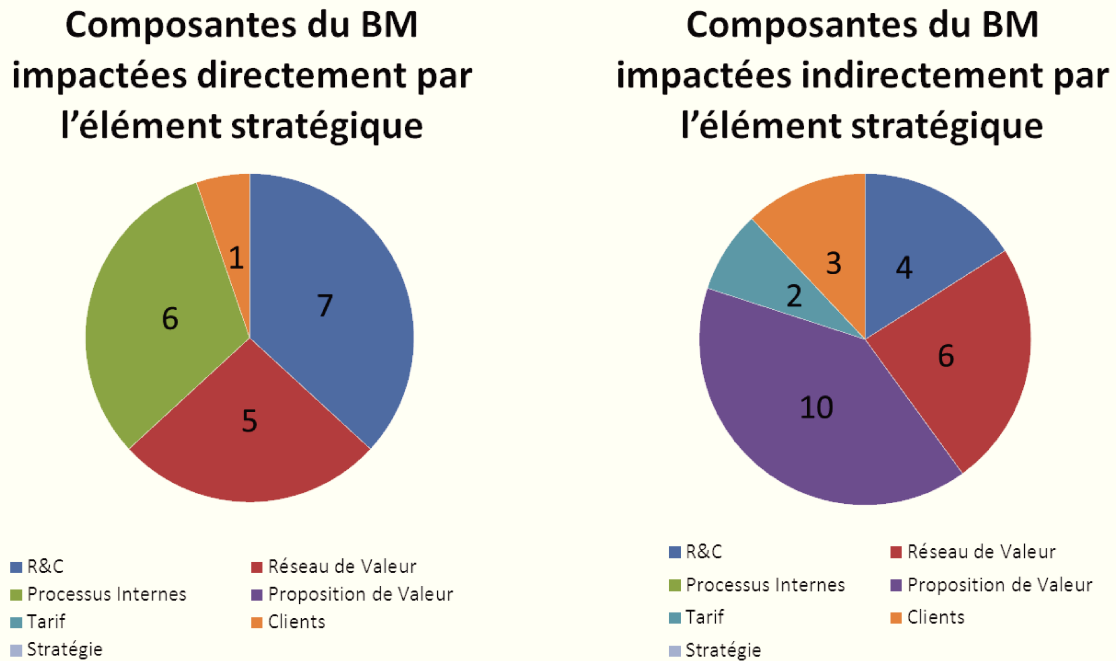
1.4. Cas 4 : VirginMéga

Toutes les composantes stratégiques ont eu un impact sur le modèle d'affaires (cf. Figure 167). La quasi-intégralité des composantes impactées directement sont des composantes « fonctionnelles » (17 sur 18). 7 d'entre elles relèvent des ressources & compétences, particulièrement via le savoir-faire commercial, 3 fois représenté. Les processus internes sont impactés directement 6 fois (principalement par le jeu des recrutements et des départs – 4 occurrences). Le réseau de valeur est quant à lui modifié 5 fois, notamment au travers de la relation de VirginMéga avec les éditeurs (2 occurrences). La seule composante « génératrice de valeur » touchée directement est la clientèle (étape 3). En effet, l'amélioration de la relation client passe par une meilleure connaissance de ses attentes. L'entreprise diligente donc une enquête de satisfaction, et c'est cette enquête qui révèle le besoin d'une solution de lecture mobile.

Les composantes du BM indirectement impactées par la stratégie concernent à 40% les composantes « fonctionnelles », à savoir le réseau de valeur (6 fois) et les ressources & compétences (4 fois). Au sein des composantes « génératrices de valeur » impactées (60% des composantes impactées), la proposition de valeur est particulièrement touchée. Les clients sont impactés (étapes 1 et 2) en fonction de la capacité de l'entreprise à toucher sa cible. La composante de tarif n'est impactée que deux fois, lors de l'étape 2 où il est question de la

commercialisation de devices. La loi sur le prix unique du livre numérique prévalant, cette problématique ne se pose pas sur les contenus pour un revendeur.

Figure 167 / VirginMéga – Impact de la stratégie sur le BM



1.5. Cas 5 : izneo

Seule une composante stratégique est référencée comme n'ayant pas eu d'impact direct sur le business model : la composante d'exploration stratégique qui émerge lors de la création de l'entreprise (mouvement 1). Cependant, ce résultat est quelque peu artificiel, encouragé par la méthodologie du découpage en mouvements et en étapes. En effet, une partie des autres composantes stratégiques exploratoires et amplificatrices résulte de cette exploration préliminaire. Cette exception repose donc davantage sur un biais méthodologique que sur une réalité effective.

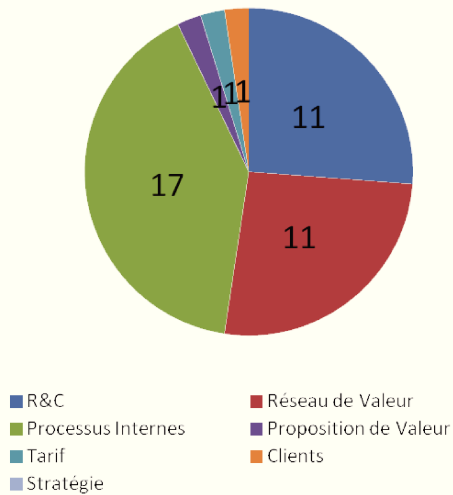
L'écrasante majorité des éléments du BM impactés directement sont des composantes « fonctionnelles » (39 sur 42, soit 93%) (cf. Figure 168). Les processus internes arrivent en tête de ce classement (17 occurrences), principalement en raison des recrutements (11 occurrences). Il est intéressant d'observer que deux des occurrences concernent la gouvernance de l'entreprise. Pour mettre en œuvre la pérennisation stratégique visant à renforcer la stratégie multi-écrans (mouvement 2b, étape 2), izneo a sous-traité ses applications à Koalabs, un studio partenaire d'Anuman Interactive, filiale de Média Participations. Pour recruter une nouvelle clientèle (mouvement 2c, étape 2), l'entreprise a ensuite travaillé avec Anuman et Gravity, deux

filiales du même Groupe. En ce qui concerne les ressources et compétences (11 occurrences), c'est quasi exclusivement le savoir-faire commercial qui est impacté directement. Les recrutements initiaux se sont portés sur des collaborateurs portant ce type de compétences, il est donc logique que le déploiement des stratégies s'appuie dessus. Le savoir-faire technique n'apparaît qu'une seule fois, et de manière négative : c'est le manque de ressources techniques qui a contraint l'offre bibliothèque BD Pass à se contenter d'une solution « hors les murs » dans un premier temps (mouvement 4, étape 1). Les éléments du réseau de valeur directement impactés par la stratégie (11 occurrences) sont répartis principalement entre les partenaires commerciaux et les éditeurs. Les éditeurs sont impactés négativement quand izneo doit modifier son offre d'offre d'abonnement illimité (mouvement 2a, étape 3) : ceux qui n'appartiennent pas au groupe Média Participations ne pourront plus bénéficier de cette solution. Les composantes « génératrices de valeur » ne sont touchées directement par la stratégie que rarement. La gratuité des applications (mouvement 2b, étape 1), donc le tarif, est directement conditionnée par la stratégie consistant à proposer une excellente expérience utilisateur quel que soit le support. En effet, des applications de lecture sont téléchargeables gratuitement, mais aucune ne peut garantir une qualité de lecture équivalente à celle proposée par le player izneo, du moins pour les fichiers izneo. Ensuite, et surtout, izneo a choisi de ne pas protéger les titres vendus avec le DRM Adobe, le standard, pour faciliter l'utilisation des fichiers. Cela impose presque à la société de proposer des applications gratuites : il n'y a pas d'autres alternatives pour lire les fichiers vendus encryptés par une technologie propre à izneo. La proposition de valeur est également impactée directement par la stratégie à une reprise. Quand l'entreprise souhaite amplifier le recrutement et la fidélisation de ses clients (mouvement 2c, étape 2), elle crée un site Manga by izneo à destination de la communauté de fan de mangas, afin d'être plus proche d'eux et de se donner l'image d'un acteur majeur pour ce genre en particulier. Notons toutefois qu'accéder à cette proposition de valeur n'a été possible que grâce à l'existence de mouvements antérieurs (les solutions techniques n'ont eu qu'à être déclinées et des éditeurs Manga avaient déjà confié leur catalogue). Enfin, la clientèle d'izneo a été impactée directement par le changement stratégique consistant à exploiter à l'international les technologies développées pour sa plateforme de vente directe (mouvement 5, étape 2). L'entreprise a enclenché cette stratégie en passant un accord avec Ballon Media. Notons toutefois que cet accord a sans doute été largement facilité par une composante indépendante du business model, relative une fois de plus à la gouvernance (et donc aux processus internes). En effet, Ballon Media et izneo ont un actionnaire majeur en commun : Média Participation.

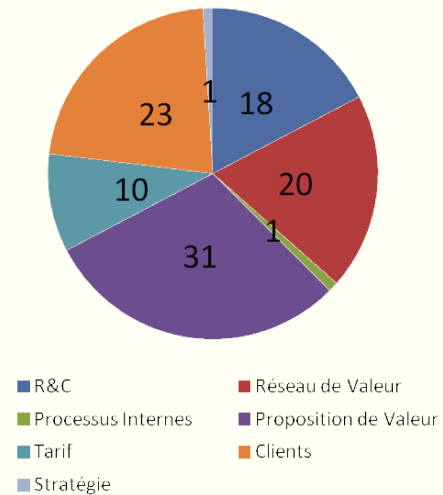
Les composantes du modèle d'affaires indirectement impactées relèvent majoritairement de la « génération de valeur » (65 sur 105, soit 62%). Parmi elles, la proposition de valeur est omniprésente (31 occurrences). Elle est impactée négativement par deux fois : quand l'entreprise est contrainte de réajuster sa formule d'abonnement illimité (mouvement 2a, étape 3) et quand le catalogue perd les titres de Delcourt-Soleil et Glénat (mouvement 3, étape 2). La clientèle est elle aussi touchée par ricochet (23 occurrences). L'un des éléments positifs se transforme négativement : alors que les librairies Album étaient les seuls clients (à notre connaissance) de la solution d'eBookstore en marque blanche proposée par izneo, elle résilie son contrat quand elle ferme sa boutique en ligne. Les tarifs sont eux aussi présents, dans une moindre mesure (10 occurrences), et enfin une composante stratégique est impactée à une reprise par une autre composante stratégique, lors de la création de l'entreprise (mouvement 1). Les composantes « fonctionnelles » sont impactées indirectement à 40 reprises (sur 105 éléments, soit 38%). Les processus internes sont cette fois largement minoritaires puisqu'ils ne sont touchés indirectement qu'une seule fois, négativement, quand certains éditeurs retirent leurs fonds du capital d'izneo (mouvement 3, étape 2). Les ressources et compétences, et le réseau de valeur, sont bien plus impactés (respectivement 18 fois et 21 fois). Le savoir-faire technique (9 occurrences) et le savoir-faire commercial (7 occurrences) sont largement touchés suite au renforcement des équipes. La marque est également touchée quand l'entreprise décide d'intensifier sa relation client (mouvement 2c, étape 2), mais les efforts en communication restent modestes en raison d'un budget réduit. Concernant le réseau de valeur, notons que les éditeurs y tiennent une place de premier choix puisqu'ils sont touchés indirectement par la stratégie à 6 reprises.

Figure 168 / izneo – Impact de la stratégie sur le BM

Composantes du BM impactées directement par l'élément stratégique



Composantes du BM impactées indirectement par l'élément stratégique



1.6. Cas 6 : Bragelonne

La totalité des composantes stratégiques impliquées dans les relations de causalité a impacté le modèle d'affaires.

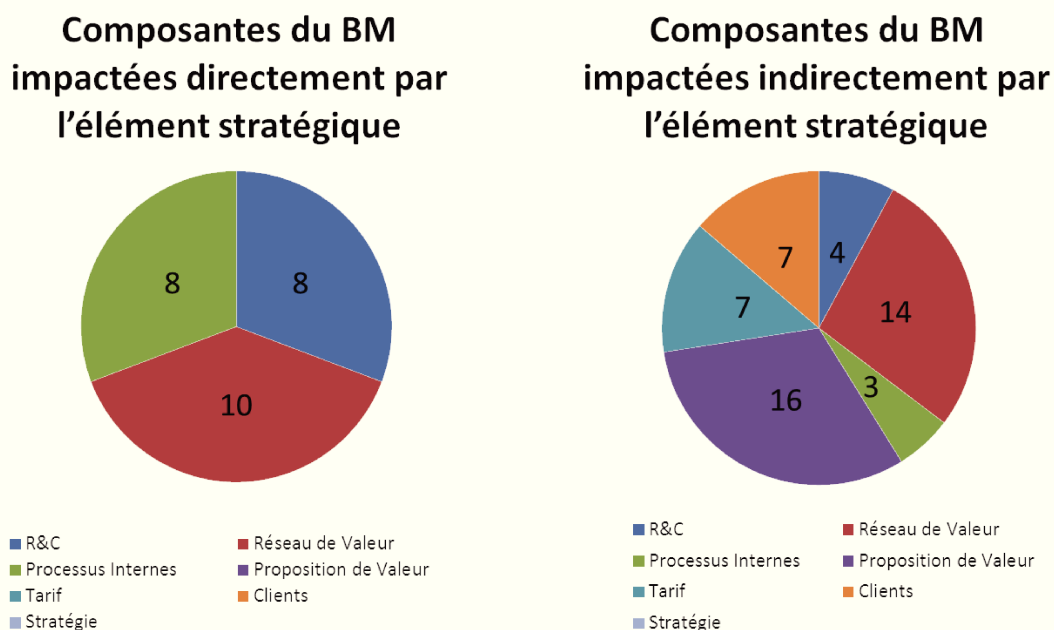
Toutes les composantes du BM impactées directement par la stratégie sont des composantes dites « fonctionnelles » (cf. Figure 169). Le réseau de valeur (10 occurrences) est particulièrement sollicité. Les relations avec les agrégateurs (diffuseurs-distributeurs) ont été touchées deux fois : quand Bragelonne s'est appuyée sur Numilog, malgré des conditions insatisfaisantes, lors de la phase exploratoire (mouvement 1, étape 1) ; quand la maison s'est séparée de son nouveau diffuseur, Eyrolles (mouvement 1, étape 3). Les partenariats techniques ont aussi été de première importance pour mettre en œuvre la solution d'impression à la demande (mouvement 3, étape 1). Notons aussi le rôle joué par les partenaires techniques qui ont proposé des services innovants et différenciants à Bragelonne : l'offre couplée papier/numérique opérée par Paperus (mouvement 1, étape 3) et les ePubs bilingues (mouvement 2, étape 2). Les processus internes et les ressources & compétences ont été tout autant impactés (8 occurrences chacun). La répartition des responsabilités a été la sous-catégorie des processus internes la plus touchée (6 occurrences) : la création d'un service R&D, puis d'un département numérique avec l'affectation successive d'Emilie Mathieu, Claire Deslandes et Jérôme L'Hour, ont concouru à la mise en œuvre de la stratégie, de même que les

décisions d'externalisation de certaines activités. Les ressources & compétences mobilisées se répartissent équitablement entre le savoir-faire éditorial et le savoir-faire commercial.

Les composantes « fonctionnelles » représentent 41% des composantes du business model touchées indirectement. Les processus internes concernés ici résultent tous du renforcement de la diffusion (mouvement 1, étape 3) : des décisions d'industrialisation des process numériques et d'internalisation de la diffusion ont découlé des choix plus opérationnels relevant de la répartition des responsabilités, du recrutement et de la mutualisation des tâches. Les ressources & compétences apparaissent à quatre reprises de manière indirecte. Tout d'abord lors du lancement de la commercialisation numérique (mouvement 1, étape 2), où le savoir-faire commercial résulte de la création d'un service R&D et où le savoir-faire technique résulte de la formation d'une chargée de production. Le savoir-faire éditorial est quant à lui mobilisé lorsqu'il s'agit de déterminer si un succès primo-numérique passe dans le circuit d'impression classique ou non (mouvement 3, étape 2). Le réseau de valeur est beaucoup plus fortement impacté indirectement (14 occurrences). Les rapports avec les agrégateurs et avec les points de vente qui en dépendent sont évidemment au cœur de l'activité de distribution/diffusion numérique (mouvement 1, étapes 1, 2 et 3). Les auteurs et leurs agents sont aussi parties prenantes de la mise en œuvre des orientations stratégiques, qu'il s'agisse d'obtenir leur accord pour souscrire à un nouveau mode de diffusion (le numérique – mouvement 1, étape 2 – ou la POD – mouvement 3, étape 1) ou de solliciter de nouveaux ou d'anciens textes (mouvement 2, étapes 3 et 4). Parmi les composantes « génératrices de valeur » impactées indirectement par la stratégie, les éléments relevant de la proposition de valeur sont tout particulièrement représentés (16 occurrences). Parmi ces propositions de valeur, deux ne correspondent pas totalement aux ambitions stratégiques : la quinzaine de PDF sous DRM lors des prémices exploratoires (mouvement 1, étape 1), et le retard pris par l'offre de POD pour la collection Milady (mouvement 3, étape 1). Dans le premier cas, Bragelonne a réagi lorsque le développement du numérique est devenu une priorité stratégique. Dans le second, à force de patience et de coordination avec les différents distributeurs et diffuseurs, le problème a été résolu avec seulement un décalage par rapport au timing prévu. La tarification et la clientèle sont aussi touchées indirectement, à 7 reprises chacune. Le tarif de la POD ne permettant pas de répondre à l'impératif stratégique du « prix juste » (mouvement 3, étape 1), l'impression offset peut être envisagée pour les titres primo-numériques lorsque la demande potentielle laisse supposer un volume de vente conséquent (mouvement 3, étape 2). Bragelonne a ainsi réagi à un élément tarifaire qui n'était pas totalement en adéquation avec sa stratégie. Concernant la dernière

composante, il faut noter que la composante clientèle qui découlait des prémices exploratoires s'est révélée particulièrement décevante (mouvement 1, étape 1). C'est sans doute l'une des raisons pour lesquelles la maison a transformé la totalité de son BM relatif au numérique lorsqu'elle s'est lancée sérieusement dans la commercialisation d'ebooks. En effet, elle a modifié très fortement sa proposition de valeur (catalogue beaucoup plus large comprenant des auteurs anglo-saxons, proposés sous format ePub sans DRM), elle a refondu sa grille tarifaire, elle a doté sa structure de ressources et compétences spécifiquement adaptées au marché du numérique (via des montées en compétences en interne), et elle a changé de distributeur-diffuseur (faisant ainsi évoluer son réseau de valeur). La clientèle des ePub enrichis n'est que moyennement, voire très moyennement, au rendez-vous (mouvement 2, étape 2). Toutefois, ça n'en fait pas des éléments totalement négatifs étant donné que le but premier de cette exploration stratégique est de tester les possibilités offertes par le numérique, pas de conquérir un large segment de clientèle.

Figure 169 / Bragelonne – Impact de la stratégie sur le BM



1.7. Cas 7 : Numeriklivres

Toutes les composantes stratégiques impactent le modèle d'affaires (cf. Figure 170). Les éléments du business model impactés directement relèvent principalement du fonctionnement opérationnel de l'entreprise (17 occurrences, soit 74%). Les ressources & compétences sont

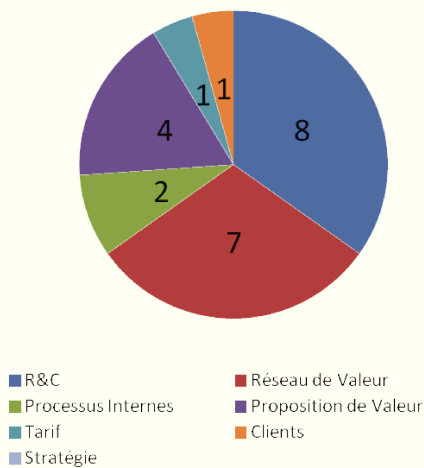
impactées à 8 reprises. Les compétences suivantes sont concernées : le savoir-faire commercial et marketing (3 occurrences), le savoir-faire éditorial (2 occurrences), le savoir-faire en conversion numérique (2 occurrences) et le savoir-faire technique relatif à la maîtrise du codage web (1 occurrence). Le réseau de valeur a lui aussi été fortement impacté (7 occurrences), à commencer par les free-lance, les comités de lecture et les directeurs de collection. Les auteurs aussi ont été sollicités lors d'appels à textes. En revanche, une maison d'édition avec laquelle Numeriklivres a testé une collection hors fiction s'est avérée être un partenaire nuisible (mouvement 1, étape 2). Un partenariat avec un développeur d'applications a permis à l'entreprise de tester ce canal à moindre coût (mouvement 2, étape 1). Enfin, le partenariat avec Immatériel se renforce quand l'agrégateur devient également le partenaire libraire de l'éditeur (mouvement 2, étape 2). Les processus internes sont présents lors de la création stratégique (mouvement 1, étape 1) : les choix d'externalisation concernant l'emploi de free-lance et le travail d'e-distributeur/e-diffuseur ont été faits et perdurent encore aujourd'hui. Concernant les éléments « générateurs de valeur », quatre propositions de valeur ont été créées directement. L'exploration stratégique consistant à tester des collections hors fiction s'appuie sur les composantes fonctionnelles mobilisées pour aboutir aux six collections fictionnelles. Une fois l'exploration décidée, deux propositions de valeur ont donc pu émerger directement (mouvement 1, étape 2). De même, l'activité de prestation de services consiste à vendre des compétences et des partenariats bâtis avant tout pour l'activité éditoriale de Numeriklivres (mouvement 3, étapes 1 et 2). Cette tactique stratégique impacte aussi directement la clientèle cible, constituée de « petits » éditeurs.

Sur les 36 éléments du business model impactés indirectement par la stratégie, seuls 13 relèvent du fonctionnement opérationnel (soit 36%). 11 de ces 13 éléments concernent le réseau de valeur. La phase de création stratégique (mouvement 1, étape 1), qui est aussi une phase de mise en place opérationnelle, mobilise à elle seule 6 éléments du réseau de valeur indirectement (free-lance, solution web, e-distributeur/e-diffuseur, points de vente desservis, rapport avec les médias, regroupements politiques d'acteurs). La mutation progressive de la politique éditoriale (mouvement 1, étape 2) mobilise indirectement une maison avec laquelle Numeriklivres fait de la coédition, et les auteurs que le dirigeant prend soin de valoriser. Enfin, les trois solutions techniques successives permettant la vente directe sont impactées (mouvement 2, étape 1). Parmi les 23 éléments « générateurs de valeur », la proposition de valeur occupe une place prépondérante (10 occurrences). Sept éléments relèvent de la tarification, tous mobilisés lors de l'activité éditoriale (mouvement 1, étapes 1 et 2). Jean-François Gayraud a toujours cherché à

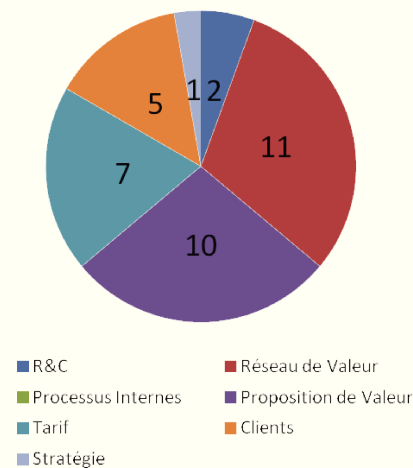
proposer des prix compétitifs, son objectif étant d’être moins cher que le poche. Il souhaite ainsi décourager le piratage. Notons que la tarification est visiblement négative en une seule circonstance : pour l’abonnement annuel à l’ensemble du catalogue. Investir près de 100€ pour un tel catalogue n’emporte visiblement pas les suffrages. La clientèle est elle-aussi impactée indirectement en ce qui concerne l’activité d’édition (mouvement 1, étapes 1 et 2). La clientèle effectivement touchée est vue comme un échec en ce qui concerne l’abonnement annuel et la collection « Comprendre le numérique », mais elle réagit positivement après la mutation de la politique éditoriale. L’animation des communautés de lecteurs sur les réseaux sociaux a peut-être eu une influence à ce niveau. Enfin, la refonte de la politique éditoriale (mouvement 1, étape 2), qui concerne une composante stratégique, impacte indirectement la volonté d’exploration stratégique (vers des genres hors fiction).

Figure 170 / Numeriklivres – Impact de la stratégie sur le BM

Composantes du BM impactées directement par l’élément stratégique



Composantes du BM impactées indirectement par l’élément stratégique



1.8. Cas 8 : Decitre

La totalité des composantes stratégiques impliquées dans les relations de causalité a impacté le modèle d’affaires (cf. Figure 171).

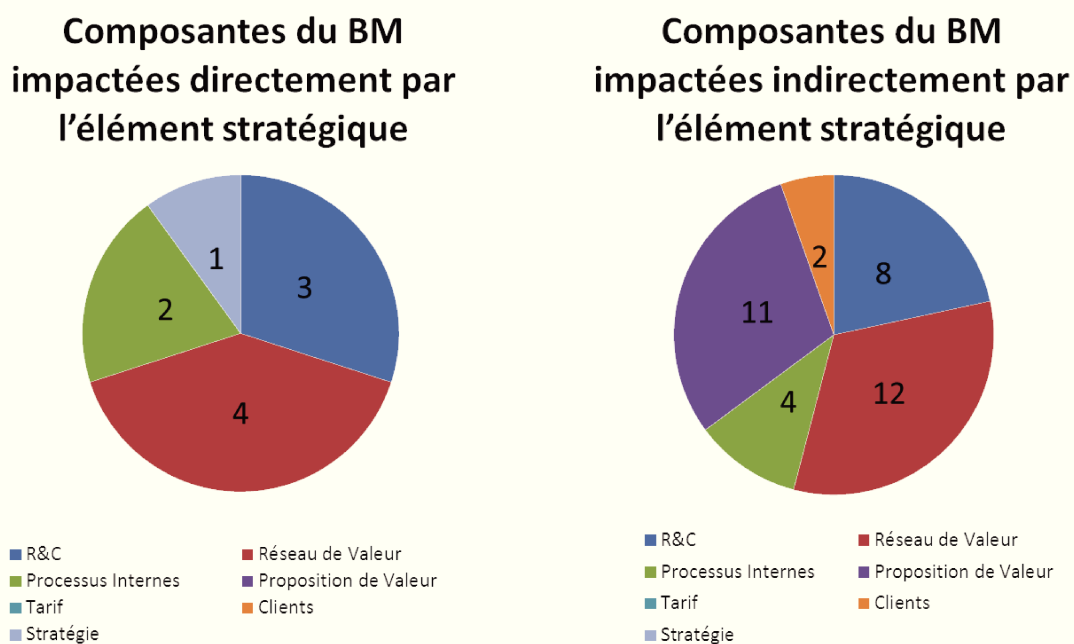
Au total, 9 composantes du BM ont été impactées directement. Parmi elles, 8 sont des composantes « fonctionnelles ». Trois de ces composantes « fonctionnelles » relèvent des

ressources & compétences. Lors du lancement de la commercialisation des ebooks (étape 1), la création stratégique a induit la mise en place de nouveaux concepts de magasins. Désormais, les points de vente proposent des corners numériques, assurant ainsi la synergie entre sphère physique et contenus dématérialisés. Lors de cette même phase, mais aussi lorsqu'il a été question d'améliorer les solutions de lecture (étape 2), la composante stratégique a dû mobiliser les compétences commerciales de Decitre. Après avoir amplement contribué à nouer des accords avec les éditeurs, le libraire a continué à mettre son expertise au service de TEA, notamment en participant au choix d'un nouveau fournisseur de liseuses. Le réseau de valeur présente 4 occurrences. Pour mettre en œuvre sa création stratégique (étape 1), Guillaume Decitre a dû convaincre deux types de parties prenantes : des apporteurs de capitaux et des apporteurs de technologies. Pour améliorer ses supports de lecture (étape 2), la librairie a eu recours à TEA, son fournisseur d'eBookstore, pour deux types de prestations : la customisation de solutions génériques d'une part, et l'approvisionnement en liseuses d'autre part. Les processus internes ont quant à eux été impactés deux fois, lors de la mise en place de la commercialisation des livres numériques (étape 1). Les charges de travail et les responsabilités liées à cette nouvelle activité ont concerné deux à trois collaborateurs, et un community manager a été recruté pour animer le site communautaire Entrée Livre. Même si ce site n'est pas directement conditionné par la vente de livres numériques, il permet d'alimenter l'eBookstore, et donc de le valoriser. La seule composante « génératrice de valeur » impactée directement par une composante stratégique est une autre composante stratégique (étape 1) : l'exploration stratégique amène à la création stratégique d'une nouvelle entité.

Les composantes majoritairement touchées indirectement par la stratégie sont des composantes « fonctionnelles » (24 occurrences sur 37, soit 65%). La répartition entre les différentes catégories de composantes « fonctionnelles » suit les mêmes proportions que précédemment : le réseau de valeur est touché à 12 reprises, les ressources & compétences à 8 reprises, et les processus internes à 4 reprises. Le réseau de valeur comprend évidemment TEA, en tant que fournisseur d'eBookstore. Notons qu'avec le temps, la stratégie de TEA n'est plus totalement en phase avec les priorités de Decitre (étape 2). En effet, une partie non négligeable des investissements est désormais tournée vers le développement à l'international, et ce pour répondre aux attentes de nouveaux clients. Ce choix peut être perçu comme défavorable pour Decitre, qui n'a pas de points de vente en dehors de la région Rhône Alpes. Les partenariats avec les constructeurs de liseuses ont également été touchés par la stratégie (étapes 1 et 2). La conclusion d'accords avec les éditeurs et les diffuseurs-distributeurs a aussi été déterminante

pour lancer l'activité de vente d'ebooks (étape 1) avec un catalogue conséquent. Les ressources & compétences ont quant à elles été mobilisées indirectement uniquement lors du démarrage de l'activité (étape 1). Le savoir-faire commercial et l'appui d'autres activités (les magasins et le site Entrée Livre) ont été tout particulièrement impactés. Les processus internes ont été impactés indirectement pour la composante stratégique exploratoire (étape 1). Nous retrouvons ici l'affectation de 3 collaborateurs à la nouvelle activité et le recrutement du community manager (ces deux éléments ont été affectés directement par la création stratégique). Les composantes « génératrices de valeur » ont été affectées indirectement tout de même à 13 reprises (soit 35%). La proposition de valeur est la principale cible de la stratégie (11 occurrences) et on retrouve la clientèle à 2 reprises (étape 1). L'exploration et la création stratégique ont en effet induit la sensibilisation de la clientèle papier de Decitre au numérique.

Figure 171 / Decitre - Impact de la stratégie sur le BM



2. Analyse intercas

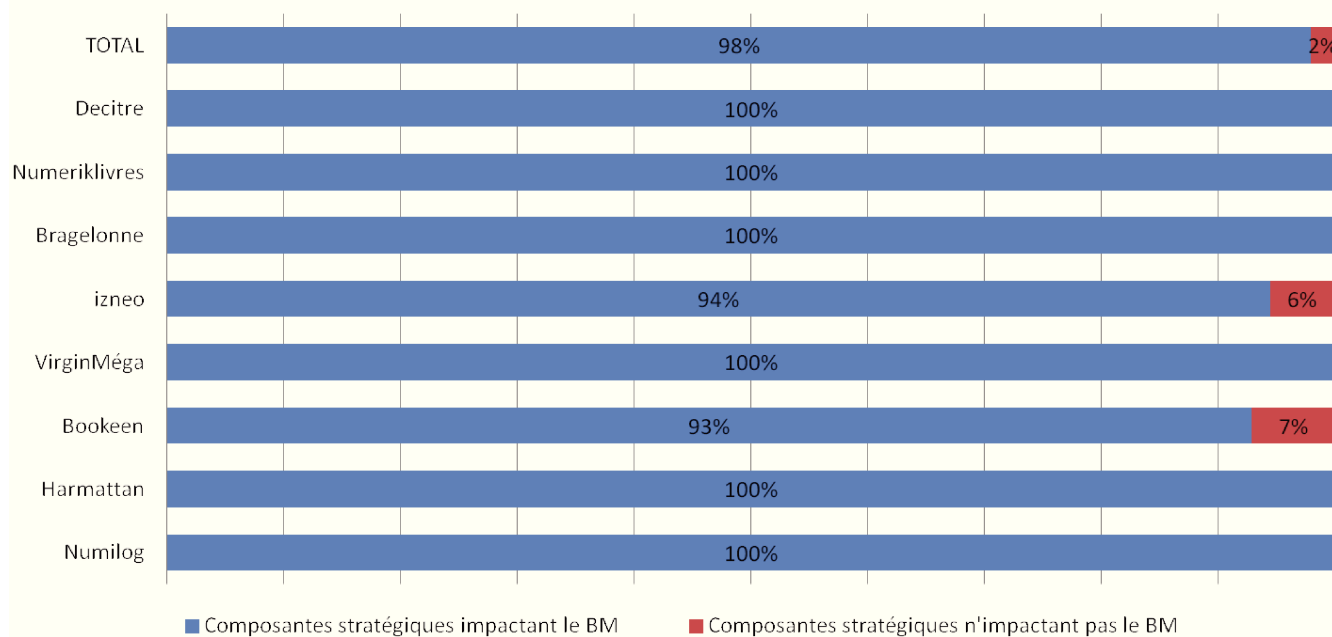
2.1. L'impact de la stratégie sur le BM

Si le business model impacte souvent la stratégie, nous observons que la stratégie impacte très souvent le business model. Nous avons calculé la propension de la stratégie à impacter le BM (*cf.* Figure 172), c'est-à-dire le rapport entre le nombre de composantes stratégiques impactant le BM et le nombre de composantes stratégiques au total. Nous aboutissons à une propension moyenne de 98%. Seules deux entreprises présentent une composante stratégique qui n'a pas

d'impact sur le modèle d'affaires. D'une part, une chaîne causale d'izneo s'achève par une composante d'exploration ; cette composante stratégique succède à une création stratégique, la constitution d'une équipe de trois personnes, le soutien du CNL, et une discussion entre éditeurs et auteurs. La composante d'exploration stratégique qui termine cette chaîne causale est à l'origine d'une autre chaîne causale : c'est la composante stratégique sur laquelle se base le mouvement stratégique visant à définir l'offre BtoC (mouvement 2a, étape 1). D'autre part, le passage de Cytale à Bookeen (mouvement 1, étape 2) aboutit à un choix d'amplification stratégique, amplification qui est ensuite pérennisée et se positionne dans les débuts d'autres chaînes causales. Ces exceptions sont donc significatives d'un artifice lié aux limites de notre méthodologie, pas d'une réalité nuanciant la tendance générale. En effet, notre stratégie de cartographie s'est concrétisée par l'identification de chaînes causales. Ces chaînes causales reflètent des séquences d'incidents ayant des rapports de cause à effet évidents. Toutefois, elles ne sont pas indépendantes les unes des autres.

Nous avançons ainsi la proposition suivante : toute considération stratégique induit un changement de BM. La stratégie impacte le business model quasi systématiquement, même lorsqu'il ne s'agit que de pérennisation. Cela n'induit pas que les changements du modèle d'affaires sont nécessairement dus à la stratégie. Pour preuve, nous avons vu dans le chapitre précédent que les modifications propres à certains éléments du BM pouvaient impacter la stratégie, avant que la stratégie n'impacte en retour d'autres éléments du BM. Notre méthodologie a fait de la composante stratégique le pivot des chaînes causales, nous n'avons donc que très rarement considéré les changements relatifs aux éléments du BM non induits par la stratégie et sans conséquence sur celle-ci. Toutefois, des changements propres à une composante du BM particulière, sans que la stratégie ne soit impliquée, sont a priori courants (changement de fournisseur, remplacement d'un salarié à un poste...). Nous observons aussi qu'une composante du BM peut en influencer une autre sans que la stratégie n'intervienne. Par exemple, la tarification des premiers ebooks de L'Harmattan s'est faite avec une décote de 10% par rapport au prix papier. Cette décision s'est faite en fonction des tendances du marché d'une part, et des possibilités laissées par un réseau de valeur au faible pouvoir de négociation : les ventes numériques des auteurs ont été comptabilisées mais n'ont pas été rétribuées. La stratégie n'a ici pas eu d'influence sur la politique de prix, excepté éventuellement via un phénomène de routine (la maison a l'habitude de suivre la tendance des prix pour rester compétitif sur le papier).

Figure 172 / Propension de la stratégie à impacter le BM directement

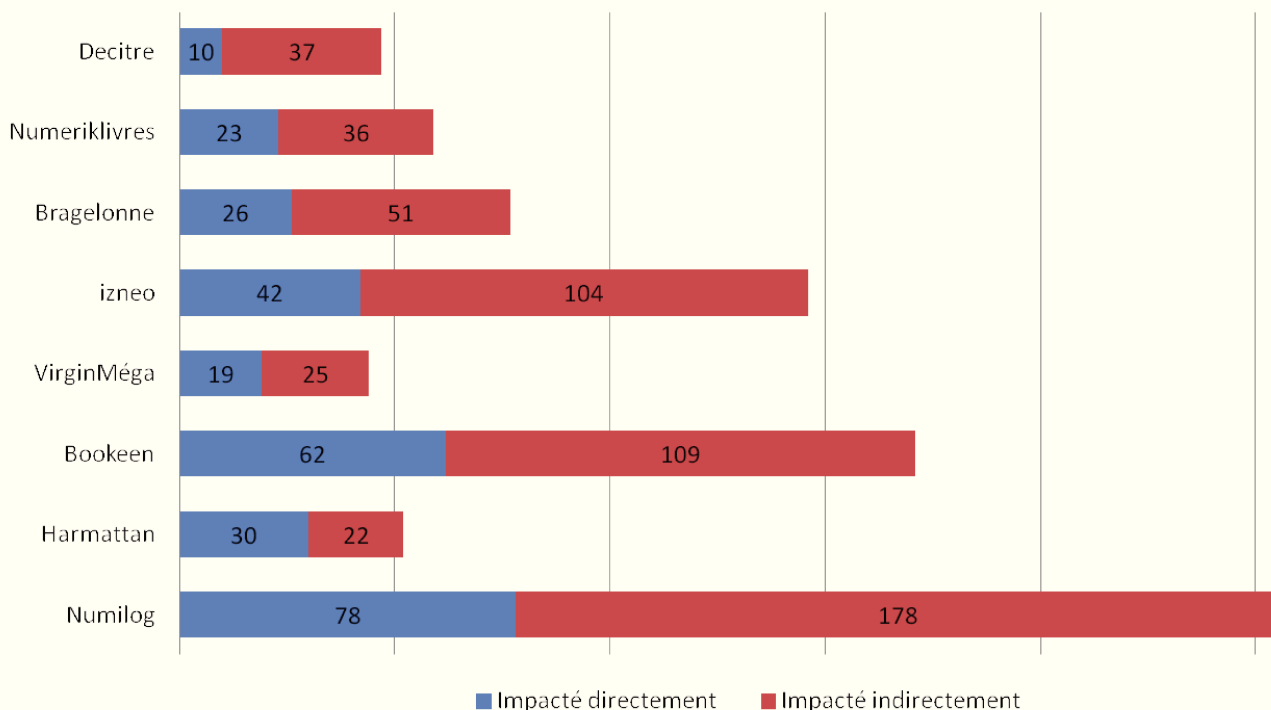


La proposition établissant que toute considération stratégique impacte le BM éclaire le processus de construction du business model et de la stratégie. Il conforte l'idée selon laquelle la construction de la stratégie se positionne en amont de la construction du BM. Réciproquement, le modèle d'affaires « *se positionne en aval de la réflexion stratégique* ». DEMIL *et al.* (2004, p.20) explique cette position par le fait qu'il « *ne consiste pas à choisir la mission, les couples produits-marchés ou encore à analyser la concurrence d'une entreprise* ».

Si on ajoute l'impact quasi systématique de la stratégie sur le BM aux propositions théoriques développées dans le chapitre précédent, c'est la vision itérative de la construction du BM et de la stratégie qui se trouve renforcée. En effet, nous observons que le business model impacte régulièrement la stratégie et que la stratégie impacte très souvent le business model. Il y a donc co-construction du BM et de la stratégie, ces deux concepts pouvant s'influencer mutuellement. Ce constat va dans le sens d'AMIT & ZOTT (2008, p.20) : « *business model and product market strategy design [...] may be determined simultaneously* ». Toutefois, ces auteurs ont une vision "entière" de la conception du business model : « *product market strategy follows business model design, or vice versa* ». Le fait que des éléments du BM puissent impacter la stratégie et que la stratégie puisse en réaction impacter d'autres éléments du BM conforte davantage l'approche de SAMAVI *et al.* (2009, p.183) qui font une préconisation : « *the SBMO should [...] identify how changes in some components of the business model will affect the firm's strategy [...]* » ;

conversely, if a firm's strategy changes, it should capture the implications of these changes in a firm's business model ».

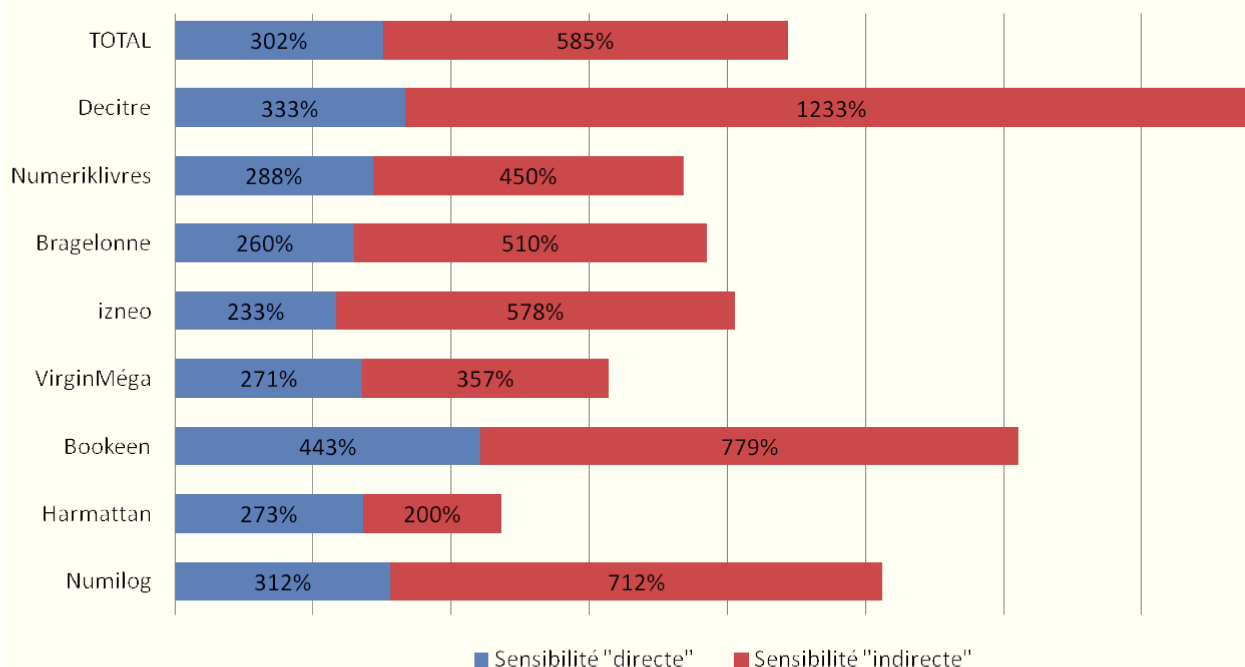
Figure 173 / Nombre de composantes du BM impactées par la stratégie



En outre, il nous semble pertinent d'étudier la distance séparant l'élément du business model impacté de la stratégie. Nous avons donc séparé les éléments du BM impactés en deux catégories : la première concerne les éléments impactés directement par la stratégie et la seconde concerne les éléments impactés indirectement par la stratégie. La catégorie des éléments impactés indirectement désigne tous les éléments du modèle d'affaires influencés par d'autres éléments du business model, eux-mêmes influencés par la stratégie. En observant le nombre de composantes du BM impactées par la stratégie par catégorie (cf. Figure 173), nous constatons que Numilog présente encore une fois les valeurs les plus importantes. Toutefois, izneo et Bookeen recensent également un volume important d'éléments impactés par le BM. Il s'agit d'entreprises aussi vieilles mais présentant près de deux fois moins de composantes stratégiques (pour Bookeen) ou ne présentant que quelques composantes stratégiques en moins mais plus récentes (pour izneo). La logique étant préservée, le nombre important de composantes du BM impactées par la stratégie de Numilog ne discrédite pas l'intérêt d'une comparaison intercas. Cependant, nous devons maintenir notre vigilance quant à l'interprétation des résultats : la méthodologie visant à étudier plus en profondeur le cas Numilog a elle aussi probablement une influence sur les résultats observés.

Pour mesurer la sensibilité du business model à la stratégie, nous avons divisé le nombre de composantes du BM impactées par le nombre de composantes stratégiques de chaque cas (cf. Figure 174).

Figure 174 / Sensibilité du BM à la stratégie



La sensibilité directe du BM à la stratégie est en moyenne de 302%. C'est-à-dire qu'une composante stratégique impacte directement trois composantes du business model en moyenne. L'écart entre la sensibilité minimale et la sensibilité maximale est assez faible. Surtout, nous n'identifions pas de groupements significatifs entre les cas présentant des résultats similaires. Nous aboutissons donc à la conclusion suivante : le BM est très sensible à la stratégie directement, et ce quelle que soit la situation de l'entreprise étudiée. Cette sensibilité tend à démontrer que la stratégie est mise en œuvre *via* différents éléments du modèle d'affaires.

La sensibilité indirecte du BM à la stratégie est plus importante encore, elle est en moyenne de 585%, soit presque deux fois plus fortes que la sensibilité directe. Une composante stratégique impacte indirectement près de 6 éléments du business model en moyenne. Les résultats relatifs à la sensibilité indirecte présentent un écart entre valeurs extrêmes plus large (de 200% pour L'Harmattan à 1233% pour Decitre). Toutefois, là encore, nous ne sommes pas en mesure d'identifier des groupements significatifs : les cas qui présentent des valeurs proches n'ont *a priori* pas de point commun. La seule conclusion qui s'impose donc à nous est que le BM est extrêmement sensible indirectement à la stratégie, même s'il l'est plus ou moins d'un cas à

l'autre. Même si les résultats oscillent sur un large spectre, ils présentent tous un score supérieur à celui de la sensibilité directe, à l'exception notable de L'Harmattan. Cette tendance lourde nous indique que l'impact est exponentiel au fur et à mesure que nous nous déplaçons en aval de la chaîne de causalité. La stratégie est bien mise en œuvre via différents aspects, différents éléments du BM, mais en plus, ces éléments sont interconnectés entre eux. Cette analyse conforte l'aspect systémique du modèle d'affaires.

L'approche systémique du business model est l'un des points de convergence portant sur ce concept. AFUAH & TUCCI l'affirment dès 2001 : « *a business model can be conceptualized as a system that is made up of components, linkages between the components, and dynamics.* » (p.4). MAGRETTA synthétise cette pensée : « *business models describe, as a system, how the pieces of a business fit together* » (2002, p.6). Par la suite, de nombreux autres chercheurs définissent le business model comme un système, ou du moins ils mettent l'accent sur l'interdépendance entre les éléments qui le composent. Citons par exemple MORRIS *et al.* (2005) : « *a business model is a concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets* ». DESMARTEAU & SAIVES (2008) voient le business model comme un instrument cognitif et communicationnel. Ils insistent aussi sur son aspect systémique : « *le modèle d'affaires se présente comme un système qui traduit des choix stratégiques en quatre logiques articulées et évolutives associées au client, à l'expertise, au réseau et aux revenus pour créer et capter de la valeur* » (p.8). Quel que soit l'intérêt attribué à la notion de modèle d'affaires, tous s'accordent donc sur ses qualités systémiques. AMIT & ZOTT (2010) parlent même de système d'activités (« *we conceptualize a firm's business model as a system of interdependent activities that transcends the focal firm and spans its boundaries* », p.216), faisant ainsi écho aux critiques émises par PORTER qui réduit le BM à un outil développé précédemment (*activity system map*, 2001). Même les détracteurs de la notion de business model lui attribuent cette caractéristique. Notre étude ne fait donc que confirmer cette propriété fondamentale.

2.2. Analyse en fonction des composantes du BM

L'analyse des catégories de composantes du BM touchées par la stratégie nous semble pertinente. Au total, les composantes "fonctionnelles" sont concernées à hauteur de 58% alors que les composantes "génératrices de valeur" ne sont concernées qu'à hauteur de 42% (cf. Figure 175). L'écart entre ces deux catégories de composantes devient bien plus important

lorsqu'on raisonne en termes d'impacts directs (cf. Figure 176) et d'impacts indirects (cf. Figure 177).

L'impact direct de la stratégie sur les composantes "fonctionnelles" est bien supérieur à l'impact supporté par les composantes "génératrices de valeur" : en moyenne, 89% des composantes directement touchées par la stratégie relèvent des composantes "fonctionnelles" alors que seuls 11% des composantes "génératrices de valeur" sont influencées directement (cf. Figure 176). Le pourcentage de composantes "fonctionnelles" impactées directement oscille entre 74% (Numeriklivres) et 100% (Bragelonne) ; l'écart est donc faible. A contrario, lorsqu'on analyse l'impact indirect de la stratégie, on observe que le poids des composantes "génératrices de valeur" est supérieur (58%) à celui des composantes "fonctionnelles" (42%) (cf. Figure 177). Le pourcentage des composantes "génératrices de valeur" impactées indirectement oscille entre 35% (Decitre) et 68% (Bookeen). L'écart est plus important, toutefois aucune logique ne semble se dégager des groupements par résultat. Quoi qu'il en soit, nous aboutissons à la conclusion suivante : les composantes "fonctionnelles" sont bien plus manœuvrables directement que les composantes "génératrices de valeur", même si *in fine* les composantes "génératrices de valeur" sont en ligne de mire. En effet, les composantes stratégiques portent surtout sur les autres composantes "génératrices de valeur". Pour rappel, nous définissons la stratégie comme le positionnement concurrentiel choisi par une entreprise. Le positionnement concurrentiel passe principalement par la clientèle, la tarification et bien sûr la proposition de valeur.

Figure 175 / Composantes du BM impactées par la stratégie

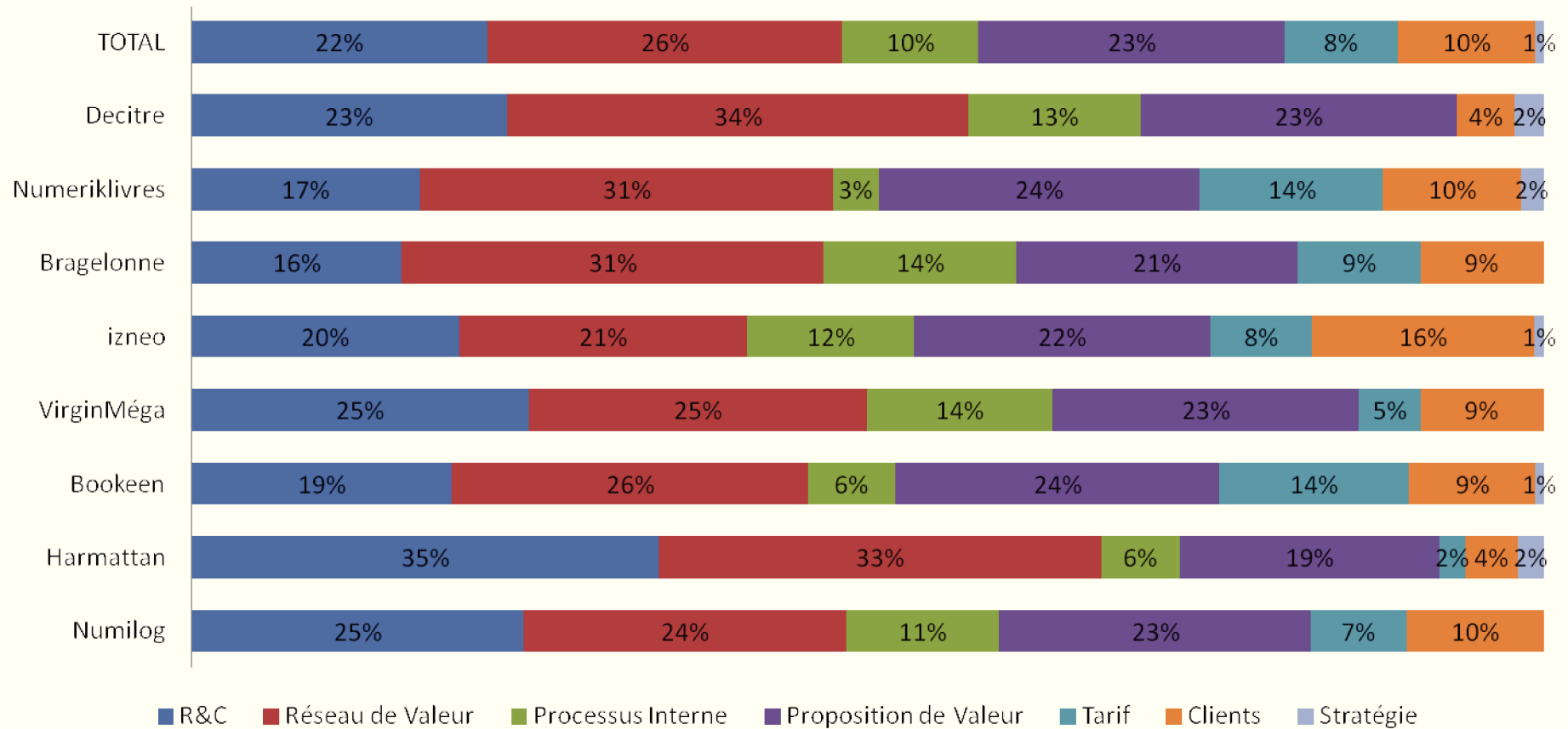


Figure 176 / Composantes du BM impactées directement par la stratégie

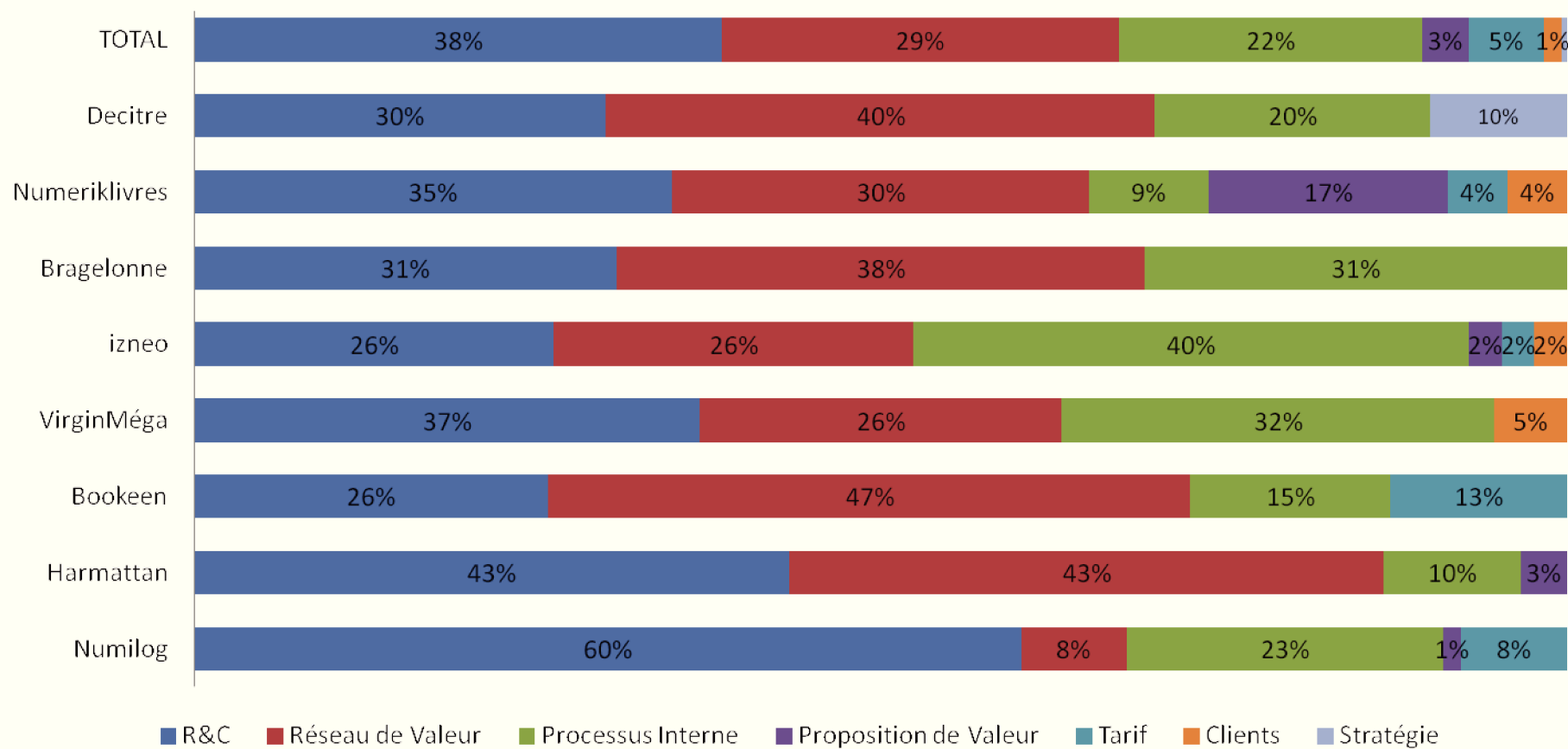
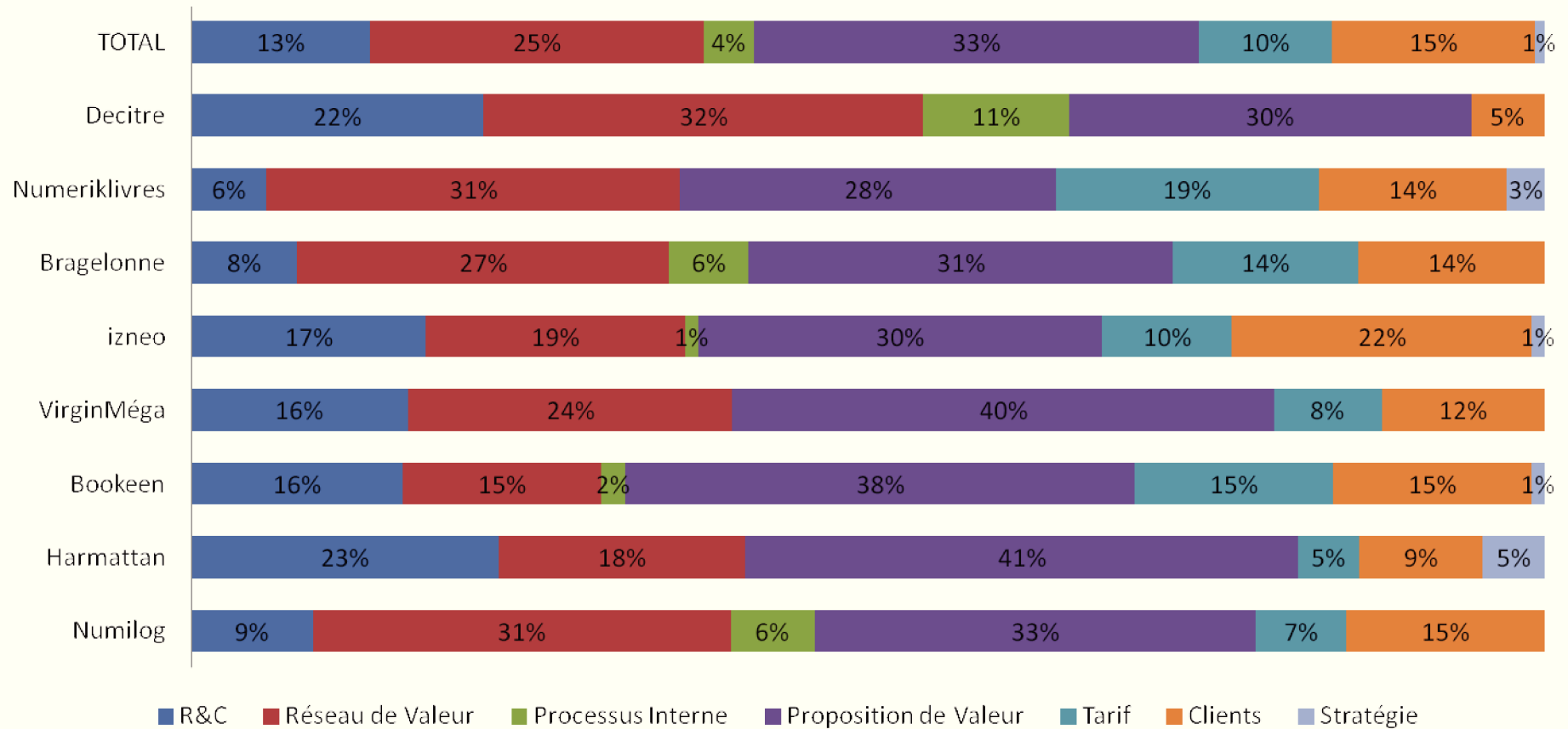


Figure 177 / Composantes du BM impactées indirectement par la stratégie



Les Ressources & Compétences sont impactées par la stratégie à hauteur de 22% en moyenne. L'impact direct est clairement plus élevé que l'impact indirect (38% contre 13%). Les R&C semblent donc être l'une des premières composantes sur lesquelles peut s'appuyer la stratégie pour être mise en œuvre. Il s'agirait d'un moyen plutôt que d'une fin. L'analyse des résultats en fonction des cas n'est potentiellement significative qu'à une occasion : l'impact direct sur les R&C est particulièrement fort chez Numilog et L'Harmattan (respectivement 60% et 43%) et particulièrement faible chez Bookeen (26%). Nous proposons l'explication suivante : les pionniers qui s'appuient sur une innovation principalement commerciale doivent développer et s'appuyer sur des R&C spécifiques et multiples pour mettre en œuvre des stratégies originales ; le pionnier qui s'appuie avant tout sur une innovation technique met en œuvre sa stratégie de commercialisation de cette innovation via des ressources internes essentiellement techniques, mais ces ressources semblent être moins nombreuses. Le recours direct au réseau de valeur est en contrepartie plus important chez Bookeen, notre pionnier "technique", que dans n'importe quel autre cas (l'impact direct de la stratégie sur le réseau de valeur est en moyenne de 29% alors qu'il est de 47% dans le cas de Bookeen). Les innovations d'origine commerciale auraient donc davantage tendance à mobiliser des Ressources & Compétences multiples en interne, alors que les innovations d'origine technique semblent recourir plus facilement aux R&C du réseau de valeur. Les entreprises « techniques » recourent peut-être plus spontanément à des entreprises tierces du fait d'une intégration plus habituelle aux écosystèmes d'affaires. Ainsi, pour fabriquer le Gen 2, Bookeen s'est bien sûr appuyée sur ses compétences techniques pour modifier le software du Gen 1, mais l'entreprise s'est aussi basée sur un partenariat avec des fournisseurs de composants, un fabricant chinois, et Mobipocket (pour sa solution de lecture). À titre de comparaison, nous constatons que Numilog a dans un premier temps eu beaucoup recours à son réseau de valeur pour lancer son site Internet fin 1999, mais l'entreprise a rapidement recruté des compétences multiples. Si bien que dès 2001, au démarrage de l'activité d'e-diffusion/e-distribution, Numilog a pu s'appuyer sur une main d'œuvre technique limitée mais existante, et sur un savoir-faire commercial mobilisé pour créer des propositions de valeur originales (service de sécurisation de la distribution numérique de documents).

Revenons-en au réseau de valeur. Il s'agit de la composante "fonctionnelle" la plus impactée par la stratégie (26% en moyenne). La répartition entre les composantes du réseau de valeur impactées directement et celles impactées indirectement est à peu près équilibrée (le réseau de valeur représente 29% des éléments impactés directement et 25% des éléments impactés indirectement). Le réseau de valeur est donc souvent mobilisé directement par la stratégie, mais

on s'aperçoit que certaines compétences et/ou certains processus internes précèdent régulièrement le choix et/ou la concrétisation d'accords avec différents partenaires. Prenons l'exemple de Decitre (34% de ses composantes impactées relèvent du réseau de valeur). Les compétences commerciales du directeur des achats papier ont grandement facilité la conclusion d'accords avec des éditeurs pour que ceux-ci acceptent que leurs fichiers soient hébergés par TEA. Si le savoir-faire commercial préside souvent à la conclusion des partenariats, d'autres compétences peuvent aussi jouer un rôle, notamment les compétences techniques. Numilog a ainsi passé un accord avec Adobe pour l'utilisation de ses DRM dès 2001 grâce à la volonté entrepreneuriale et commerciale de Denis Zwirn, mais aussi grâce aux conseils de l'unique développeur informatique de la structure à l'époque. C'est ce dernier qui a rendu les discussions techniques possibles. Les processus internes jouent principalement deux rôles dans le développement du réseau de valeur. D'une part, ils peuvent enrichir le vivier de compétences de l'entreprise, vivier de compétences qui peut être à l'origine d'accord. En recrutant Alessandra Fra, L'Harmattan s'est doté de compétences juridiques et commerciales (négociations...) supplémentaires, compétences qui ont permis à la maison de signer avec davantage de points de vente pour sa distribution. D'autre part, la répartition des responsabilités est décidée via les processus internes. La répartition des responsabilités peut prendre la forme d'une réorganisation interne qui peut stimuler certaines compétences et donc aboutir potentiellement à la signature d'accords avec des partenaires. Par exemple, en créant en 2008 un service R&D, en dédiant Alexandre Levasseur au dossier numérique, et en chargeant Stéphane Marsan de la négociation des droits d'auteur pour le numérique, Bragelonne a clairement orienté une partie de ses ressources commerciales vers le marché de l'ebook. Ces changements dans les processus internes ont entre autres choses abouti à un accord avec Eyrolles pour la e-diffusion/e-distribution et à plusieurs accords avec des points de vente pour la diffusion d'ePub sans DRM selon des conditions acceptables aux yeux de la maison. Les choix concernant la répartition des responsabilités peuvent également mener à des accords de sous-traitance. Ainsi, Bragelonne a décidé de former une de ses chargées de production à la conversion en ePub, mais elle a aussi choisi d'externaliser la fabrication d'ePub auprès de prestataires externes. Ces prestataires prennent dès lors part au réseau de valeur de la maison. Outre ces observations qui semblent conformes à la logique, nous remarquons un résultat contre-intuitif : les réseaux de valeur des entreprises centrales de la filière (Numilog et izneo) sont relativement peu impactés par la stratégie (respectivement 24% et 21%). Toutefois, l'écart par rapport au résultat maximal (34% chez Decitre) est assez faible, nous n'en tirerons donc aucune conclusion.

Les composantes du BM relevant des processus internes sont les moins impactées par la stratégie (10% en moyenne). En revanche, c'est pour cette catégorie d'éléments que le différentiel entre impact direct et impact indirect est le plus fort. En moyenne, 22% des composantes impactées directement relèvent des processus internes alors que seuls 4% des composantes impactées indirectement relèvent de cette catégorie. Les processus internes s'avèrent donc être l'un des premiers leviers actionnables de la stratégie. Concentrons-nous sur les exceptions, c'est-à-dire les composantes relevant des processus internes qui sont impactées indirectement. Nous rencontrons ce type de situation quand Bookeen rencontre le succès avec le Gen 3. Les ventes de la liseuse (supérieures aux prévisions) et de ses accessoires permettent de dégager une marge importante et donc une capacité d'investissement que la start-up utilise pour se développer : elle recrute ses premiers salariés. Nous avons fait le choix d'intégrer cette composante de processus internes à la fin de la chaîne causale relative au Gen 3 car la corrélation est suffisamment claire pour que le lien soit fait. Toutefois, la plupart des investissements décidés en début de chaînes causales découle de profits générés auparavant (grâce à de précédents mouvements stratégiques). Cette exception s'explique donc par la précision inhabituelle des données, qui nous a conduite à établir un lien entre une stratégie unique et l'utilisation faite du profit découlant de la réussite de cette stratégie. Mais d'autres éléments relevant des processus internes sont impactés par la stratégie indirectement suite à l'action de composantes du BM particulières. Par exemple, izneo a voulu fédérer un maximum d'éditeurs. Parmi les éditeurs clients de la solution de diffusion-distribution du spécialiste de la BD, certains sont devenus actionnaires, modifiant ainsi la gouvernance de la start-up. Globalement, nous observons d'ailleurs que les entreprises dont les processus internes sont les moins impactés sont celles qui sont dans les situations de gouvernance les plus simples (seuls 6% des processus internes sont touchés par la stratégie dans les cas de Bookeen et L'Harmattan, 3% dans le cas de Numeriklivres). Seule Bragelonne (dont l'actionnariat est très stable) présente des processus internes fortement impactés (14%). L'éditeur de sciences fiction mobilise souvent le découpage des responsabilités et les décisions d'externalisation pour mettre en œuvre sa stratégie. Les autres entreprises recourent aux processus internes essentiellement pour recruter. D'ailleurs, les entreprises les moins concernées par l'impact de leurs processus internes sont les plus petites, ou du moins celles dont l'activité numérique ne mobilise qu'une petite équipe (cf. L'Harmattan). Numeriklivres, entreprise qui a pour seul salarié son fondateur, ne mobilise que très rarement ses processus internes pour déployer sa stratégie. A contrario, VirginMéga (qui appartenait à VirginMéga puis Digital Virgo), Bragelonne et surtout Decitre sont des entreprises de taille conséquente ; 13 à 14% des composantes impactées relèvent dans ces trois cas des

processus internes. Nous pouvons rapprocher cette observation des travaux de MINTZBERG (1982), la taille étant un facteur de contingence interne qui détermine certes la structure, mais aussi sans doute l'importance des processus internes et de leurs possibilités.

La proposition de valeur est l'une des composantes du business model les plus impactées par la stratégie (23% en moyenne). En fonction des cas, le pourcentage d'impact total de la proposition de valeur oscille entre 19% (L'Harmattan) et 24% (Numeriklivres). L'écart n'est donc pas important. La proposition de valeur est largement impactée de manière indirecte (33% en moyenne) alors qu'elle ne l'est qu'exceptionnellement de manière directe (3% en moyenne). Le pourcentage d'impact indirect oscille entre 28% (Numeriklivres) et 41% (L'Harmattan). L'écart ne nous semble encore une fois pas important. En revanche, le volume de composantes relevant de la proposition de valeur étant impactées directement par la stratégie est très variable. Quatre des entreprises étudiées ne sont absolument pas concernées (Decitre, Bragelonne, VirginMéga, Bookeen), trois le sont très faiblement (Numilog, izneo et L'Harmattan, dont le pourcentage d'impact direct varie entre 1 et 3%), et une l'est relativement fortement. La proposition de valeur de Numeriklivres est en effet impactée directement à hauteur de 17%. Cette exception reflète la mise en place d'un service de conseils, où les compétences nécessaires précèdent la composante stratégique. Dans le cas de L'Harmattan, la proposition de valeur est impactée directement car le distributeur appose des DRM, conformément à la stratégie souhaitée par la maison mais sans que celle-ci n'ait à agir. La proposition de valeur de Numilog et izneo est impactée directement par la stratégie quand il s'agit de dupliquer des solutions techniques existantes (respectivement l'offre Je Publie et l'offre Manga). Nous pouvons donc conclure que la proposition de valeur n'est impactée directement par la stratégie que lorsque des efforts ont été déployés en amont (R&C, proposition de valeur relative à un mouvement stratégique précédent...) ou par des partenaires. La proposition de valeur reste la principale composante "génératrice de valeur" à être visée par la stratégie, mais elle l'est surtout de manière indirecte.

Seuls 8% des composantes du business model impactées par la stratégie concernent le tarif. C'est la composante "génératrice de valeur" pour laquelle le différentiel entre impact direct et impact indirect est le plus faible : un tiers des composantes tarifaires est impacté de manière directe, contre deux tiers de manière indirecte. Nous observons que les e-libraires n'agissent que peu, voire pas, sur le tarif (5% chez VirginMéga, 0% chez Decitre). Cela s'explique par la loi sur le prix unique qui régit le marché du livre numérique. La stratégie de L'Harmattan impacte aussi très peu le tarif : l'entreprise utilise visiblement plus sa politique tarifaire comme une condition (*cf.* chapitre précédent) que comme une variable. La seule composante tarifaire

impactée concerne l'abonnement à l'offre bibliothèque, une nouvelle offre. Les autres éditeurs (Bragelonne et Numeriklivres), ainsi que le constructeur, voient leurs tarifs assez fortement impactés par la stratégie (9 à 14% des composantes du BM impactées relèvent du tarif). Les entreprises centrales de la filière présentent des scores intermédiaires (7% pour Numilog, 8% pour izneo). Il semblerait donc qu'elles aient moins de possibilités pour modifier cette composante, mais qu'elles aient tout de même quelques marges de manœuvre (taux de commission pratiqués vis-à-vis du BtoB, influence quant à la définition de la grille tarifaire et des promotions vis-à-vis du BtoC...). Les particularités du marché du livre en France semblent expliquer en grande partie ces écarts.

10% des composantes du BM touchées par la stratégie concernent la clientèle. L'impact direct est extrêmement marginal (1%), contrairement à l'impact indirect (15%). Les rares composantes qui relèvent de la clientèle et sont impactées directement par la stratégie concernent VirginMéga, Numeriklivres et izneo. Dans le cas de VirginMéga, la composante stratégique visant à amplifier l'activité numérique du Groupe a déclenché une enquête de satisfaction ; cette enquête a permis de percevoir une attente de la clientèle envers une solution de lecture mobile. La tactique de Numeriklivres relative au lancement d'une activité annexe de conseils débouche directement sur l'identification d'une clientèle potentielle constituée de petits éditeurs. La stratégie d'izneo visant à exploiter la technologie développée en la "vendant" à une entreprise tierce touche directement le client BtoB. On constate donc qu'à l'exception des actions de prospection tournées vers la clientèle, cette composante n'est touchée directement par la stratégie que lorsque des R&C sont mobilisées en amont de la stratégie, ou lorsqu'une activité précédente a déjà donné lieu à une proposition de valeur qui est ensuite réexploitée selon une autre stratégie. Nous observons donc ici la même logique que celle qui régit l'impact direct de la stratégie sur la proposition de valeur. La tendance lourde étant là encore que la clientèle n'est impactée qu'indirectement par la stratégie.

L'impact d'une composante stratégique sur une autre composante stratégique a déjà été traité dans le chapitre précédent. Nous nous contenterons ici de rappeler que ce type de situation est très rare (seul 1% des composantes du BM impacté par la stratégie concerne la stratégie), et que c'est encore plus rare lorsqu'on ne considère que les impacts directs. Seule Decitre est confrontée à ce type de phénomène à une occasion, quand une création stratégique fait directement suite à une exploration stratégique.

L'analyse de l'impact de la stratégie sur le business model nous apprend que les considérations stratégiques impactent systématiquement le modèle d'affaires. Comme nous avons vu précédemment que la stratégie était souvent impactée par le BM, notre étude empirique tend à conforter l'approche itérative de la construction de la stratégie et du BM, défendue notamment par SAMAVI *et al* (2008, 2009). Notre étude confirme également l'une des caractéristiques presque unanimement reconnues du business model : son aspect systémique. En effet, nous constatons qu'une composante stratégique impacte en moyenne 3 composantes du BM directement, et 6 composantes du BM indirectement. Nous avons donc mis en évidence l'omniprésence des interactions entre composantes du business model. Une analyse par catégorie de composantes du modèle d'affaires n'a fait que confirmer une logique attendue. Les composantes "fonctionnelles" sont plus facilement manœuvrables directement que les composantes "génératrices de valeur". Toutefois, nos résultats se basent sur l'étude de huit TPE/PME. Cette caractéristique peut jouer sur l'articulation entre stratégie et modèle d'affaires. À notre connaissance, les travaux sur l'entrepreneuriat et le business model portent principalement sur la création de l'entreprise, et non pas sur les particularités du BM des petites entreprises. Cette perspective de recherche nous semble donc intéressante.

Chapitre XVII. La fréquence des changements de la stratégie et du BM

Nous venons d'analyser les interactions entourant les concepts de stratégie et de modèle d'affaires. Nous pouvons donc désormais nous pencher sur la fréquence des changements subis par ces deux construits. Comme nous l'avons vu dans la première partie, cette étude peut nous permettre de contribuer à la discussion portant sur l'horizon temporel de la stratégie d'une part, et sur le mode d'évolution du business model (continu ou par rupture) d'autre part.

1. Analyse intracas

1.1. Cas 1 : Numilog

La création stratégique visant au démarrage de l'activité d'e-diffusion/e-distribution fait évoluer le business model courant 2001 (*cf.* Figure 178). Toutefois, cette évolution reste marginale, la proposition de valeur correspondante n'atteignant qu'une faible proportion de clientèle et ne mobilisant que des Ressources & Compétences existantes (mouvement 2, étape 1).

Entre 2002 et 2003, Numilog se démène pour trouver des sources de revenu annexes nécessaires à sa survie, en attendant le décollage du marché du livre numérique. C'est donc à cette époque que la start-up valorise ses compétences éditoriales et en composition de maquette en se lançant dans la prestation de services à l'édition et à l'autoédition (mouvement 4). Elle commence par une tactique stratégique, sans intérêt pour sa stratégie de vente d'eBooks mais lui permettant de survivre : elle compose des maquettes papier pour des éditeurs (étape 1). L'entreprise pérennise en revanche sa stratégie initiale en monétisant son activité de conversion des livres en ebooks (étape 2). Elle amplifie cette même stratégie et ajoute une source de revenu en se lançant dans l'activité Je Publie, enrichissant du même coup son catalogue et sa trésorerie (étape 3). Numilog amplifie également sa stratégie en créant une offre pour les bibliothèques, élargissant ainsi sa clientèle cible (mouvement 3, étape 1). Dans le même esprit, l'entreprise fait une première tentative d'internalisation en direction des pays anglo-saxons en 2004 (mouvement 5, étape 1).

En 2005, Numilog saisit des opportunités, même si ces opportunités n'ont qu'un impact anecdotique, du moins dans un premier temps. La start-up fait bénéficier aux bibliothèques de son catalogue de livres audio, première adaptation de l'offre (mouvement 3, étape 2). Des adaptations plus conséquentes suivront plus tard, notamment concernant les formules proposées

aux bibliothèques. La même année, l'entreprise fait l'acquisition d'eThèque pour un montant symbolique. Initialement, il s'agit avant tout d'une pérennisation stratégique là encore : Numilog ambitionne surtout d'enrichir son catalogue (mouvement 6, étape 1).

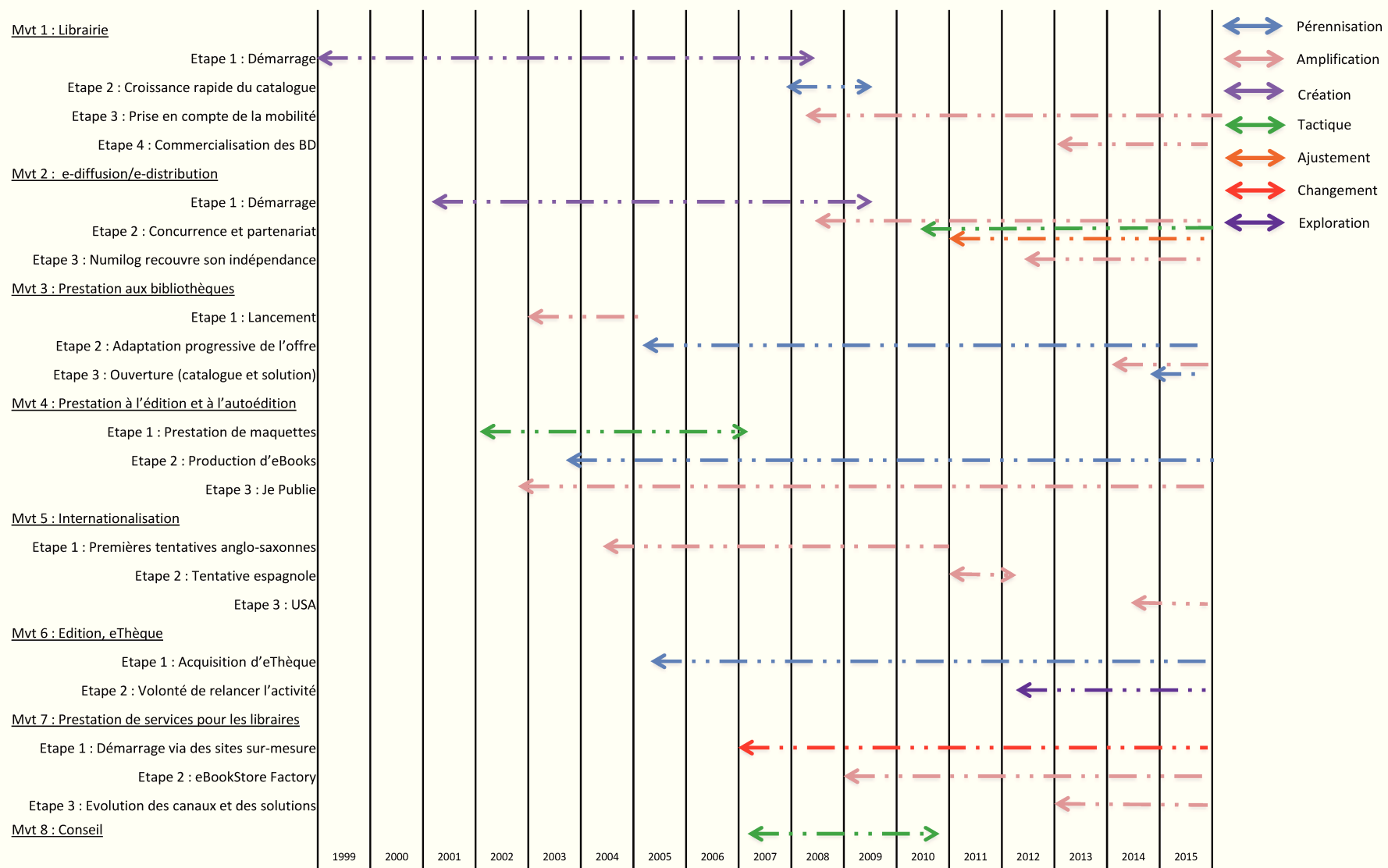
2007 est une année pivot pour Numilog. D'une part, la start-up change ses priorités stratégiques, décidant de devenir un acteur BtoB en parallèle de son activité de vente BtoC. Elle se lance dans une activité de prestation de services aux librairies (mouvement 7, étape 1). Loin de ce changement stratégique délibéré, l'entreprise saisit une opportunité tactique : elle répond à une demande de prestation de conseils pour la BNF (mouvement 8). L'étude commandée contribue à financer Numilog, mais déclenche aussi le rachat de l'entreprise par Hachette.

Suite à ce rachat et à l'étude pour la BNF, les changements s'enchaînent en 2008-2009. Tout d'abord, le catalogue s'enrichit considérablement et rapidement (mouvement 1, étape 2), pérennisant ainsi la stratégie de Numilog. Ensuite, les investissements permis par Hachette amplifient la stratégie de l'activité librairie en développant des solutions pour la lecture en mobilité (mouvement 1, étape 3). Le rachat par Hachette déclenche aussi l'amplification de l'activité d'e-diffusion/e-distribution (mouvement 2, étape 2). La présence du Groupe d'édition dans la gouvernance de Numilog entraîne par la suite un ajustement stratégique, réduisant les territoires visés. Des blocages stratégiques sont aussi décidés (pas d'accord avec Immatériel et Bookeen pendant un temps), mais cette fois pour ne pas nuire aux autres activités de l'entreprise. Les fonds mis à disposition par Hachette permettent également une amplification de l'activité de prestation de services pour les librairies : Numilog crée son usine à eBookstores (mouvement 7, étape 2). En 2011, Numilog essaie aussi d'amplifier ses stratégies d'e-diffusion/e-distribution et de prestation de services aux libraires en les internationalisant en Espagne (mouvement 5, étape 3).

En 2012, Hachette rétrocède Numilog à Denis Zwiern, ce qui déclenche une autre grappe de changements. Avant tout, cette autonomie retrouvée permet à Numilog d'amplifier sa stratégie d'e-diffusion/e-distribution, s'adaptant désormais davantage aux demandes des autres éditeurs (mouvement 2, étape 3). La même année, sans que ça ne soit explicitement lié, le dirigeant cherche à se lancer dans l'exploration du rôle d'éditeur (mouvement 6, étape 2). En 2013, Numilog développe la commercialisation des BD (mouvement 1, étape 4), ce qui n'était pas une priorité de Hachette, un Groupe très peu axé sur ce genre.

En 2013, Numilog amplifie aussi sa stratégie de prestation de services aux libraires (mouvement 7, étape 3), changement qui semble être une évolution naturelle au regard des évolutions techniques (mobilité). L'année suivante, la stratégie de Numilog s'amplifie puisqu'elle propose aux libraires de commercialiser des ebooks aux bibliothèques (mouvement 3, étape 3). L'entreprise pérennise aussi sa stratégie visant à proposer le catalogue le plus large possible : elle trouve un accord pour pratiquer un échange de catalogue. Enfin, elle amplifie sa stratégie BtoC en l'internationalisant vers les États-Unis, en accompagnant cette fois cette ambition d'efforts de communication (mouvement 4, étape 3).

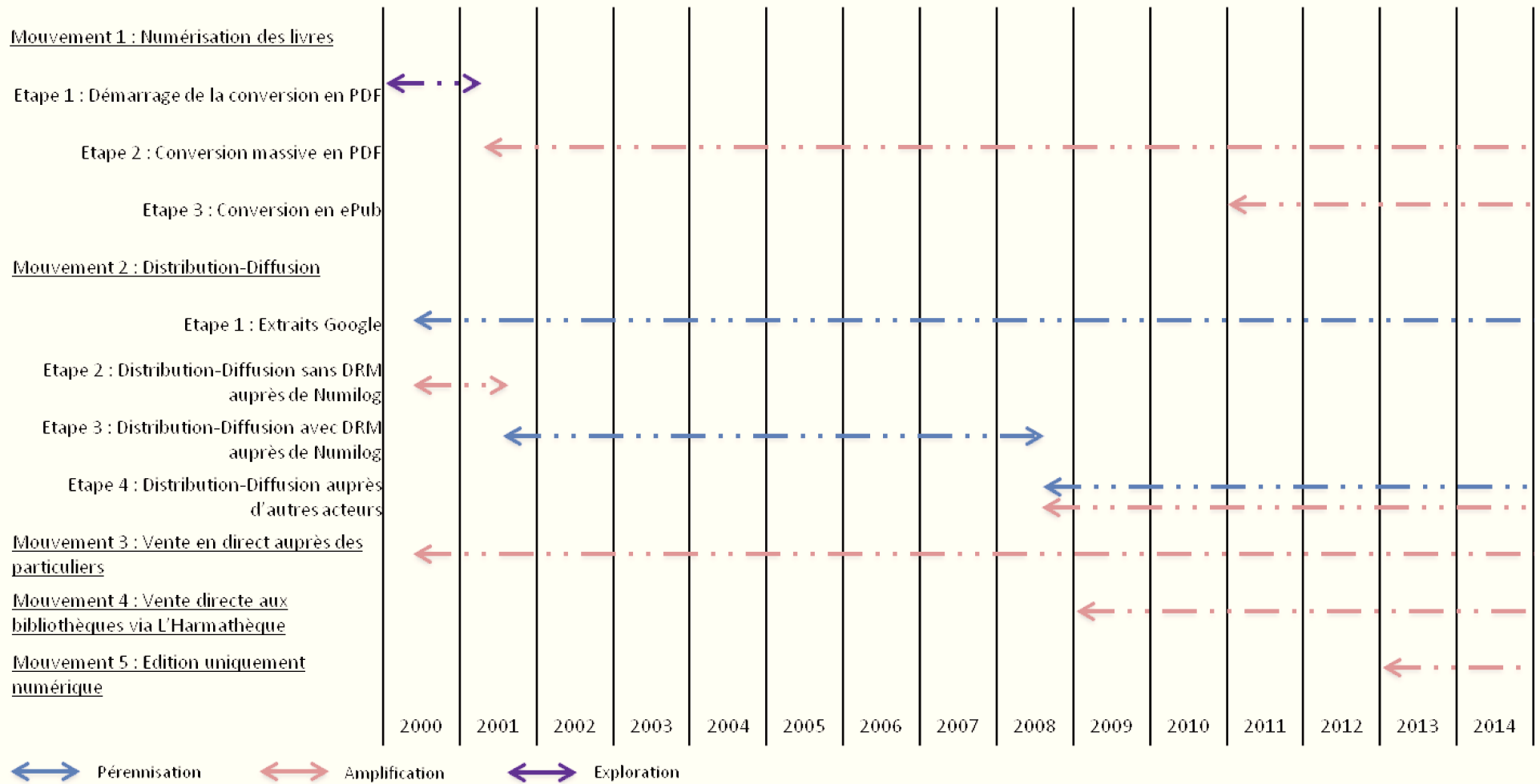
Figure 178 / Numilog – Fréquence des transformations



1.2. Cas 2 : L'Harmattan

La vie numérique de L'Harmattan n'a généré aucun changement de stratégie : la mission de la maison reste inchangée, il est toujours question d'exploiter au mieux un très large catalogue et de rendre cela viable économiquement. Toutefois, il a fallu explorer dans un premier temps l'environnement numérique pour adapter la stratégie papier à un nouveau contexte. Il a aussi fallu pérenniser la stratégie et l'amplifier, la rendre plus ambitieuse. Pour cela, le modèle d'affaires a dû être bousculé (*cf.* Figure 179). Nous observons deux grappes majeures de changements. L'une au début des années 2000, où l'activité ebook a été mise en place autant du point de vue de la conversion que du point de vue de la vente directe et de la distribution-diffusion sur d'autres points de vente. Ensuite, en 2008-2009, L'Harmattan a réagi au rachat de Numilog, son distributeur/diffuseur numérique, par Hachette. Le Groupe a choisi de se substituer à son ancien partenaire en devenant son propre e-distributeur/e-diffuseur et en créant une solution de prêt à destination des bibliothèques. Deux autres amplifications stratégiques, plus isolées, se sont répercutées sur le modèle d'affaires : l'une poussée par un standard technologique émergent, l'autre plus volontaire, poussée par des propositions du réseau de valeur et des conditions tarifaires choisies.

Figure 179 / L'Harmattan – Fréquence des transformations

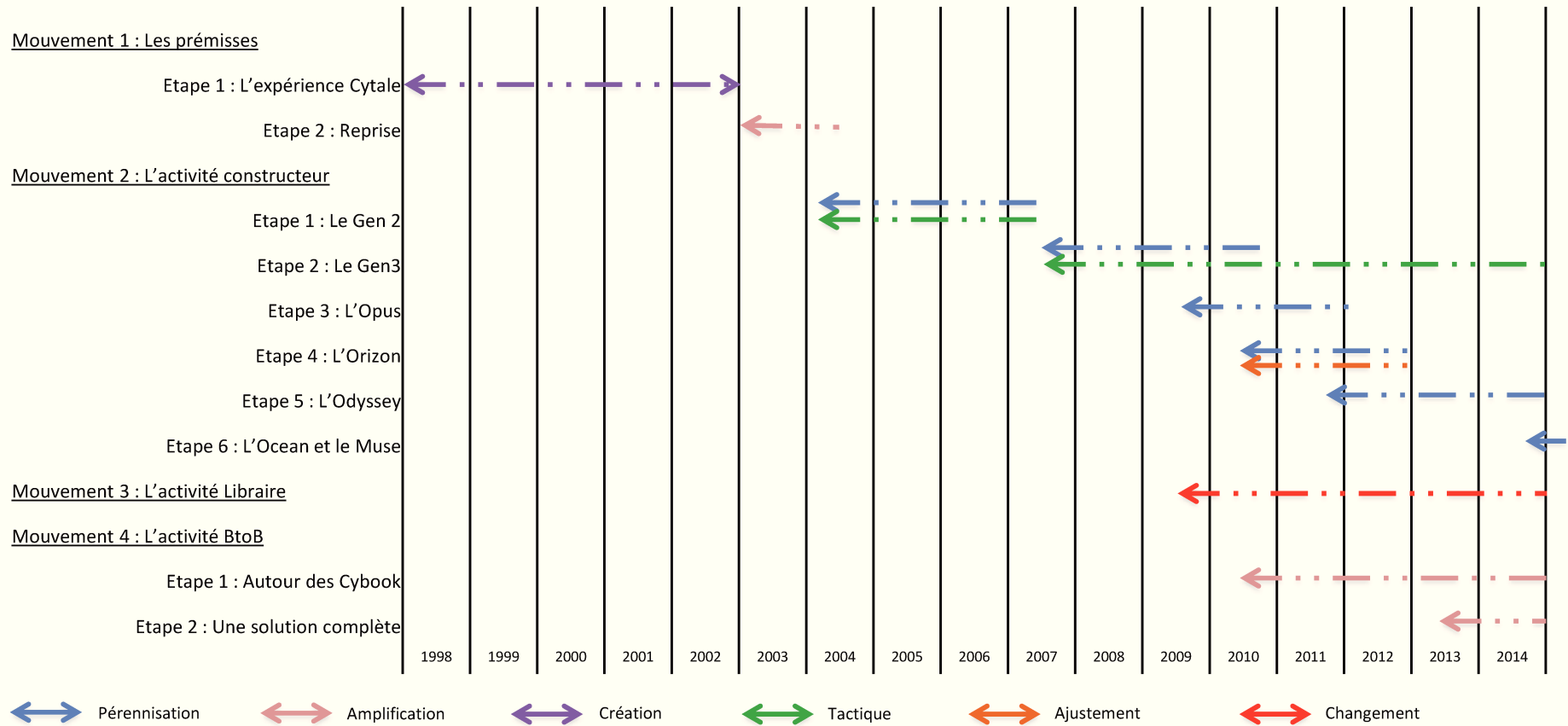


1.3. Cas 3 : Bookeen

La stratégie de l'entreprise a subi une légère modification en 2003, lors de la reprise de Cytale par Bookeen. Si la mission de base n'a pas profondément évolué, il s'agissait de prendre en compte la concurrence naissante, qui était quasi inexistante au commencement. En 2003, les dirigeants n'ont plus seulement pour ambition de proposer une solution de lecture numérique, ils souhaitent proposer une liseuse à la fois différenciée (ouverte et attractive) et compétitive en termes tarifaires. Le souci principal étant les débouchés, Laurent Picard et Mickaël Dahan choisissent de se positionner à l'international, choix qui sera légèrement remis en question en 2010, lors de la commercialisation de l'Orizon. En effet, le marché américain s'est intensifié et une guerre de prix fait rage. Bookeen décide donc de fermer son territoire de commercialisation aux USA. Le seul réel changement stratégique a lieu fin 2009 : l'entreprise décide de proposer « sérieusement » du contenu en plus des devices. On assiste donc à la création de l'activité librairie, qui passe d'abord par la boutique embarquée dans les liseuses puis par un eBookstore sur le web. En 2010, cette stratégie s'amplifie puisque Bookeen ouvre son segment de clientèle aux points de vente. Désormais, la solution de lecture ne s'adresse plus seulement aux particuliers : le constructeur propose aux libraires la possibilité de vendre les Cybook avec une boutique embarquée redirigée vers leur boutique. En 2013, la stratégie s'amplifie encore puisque Bookeen propose une solution complète : l'entreprise ne se contente plus de doter ses machines de boutiques redirigées vers ses clients libraires, elle leur fournit également un eBookstore sur le web, la gestion des flux et des applications.

À chacune des évolutions de la stratégie, le business model s'est modifié. Mais il a également muté lors des phases de pérennisation stratégique. Le métier de constructeur, dans un domaine aussi évolutif que celui des nouvelles technologies, impose des modifications régulières de la proposition de valeur, afin de rester compétitif. Afin de pérenniser sa stratégie, Bookeen a donc dû mobiliser des éléments de son modèle d'affaires pour élaborer de nouveaux modèles, en phase avec le marché, les tendances technologiques et les offres concurrentes. Sur 10 ans (2004-2014), 6 modèles se sont ainsi succédé, ou ont cohabité pour certains, créant une gamme. Bookeen a ainsi su éviter l'obsolescence de sa proposition de valeur.

Figure 180 / Bookeen – Fréquence des transformations

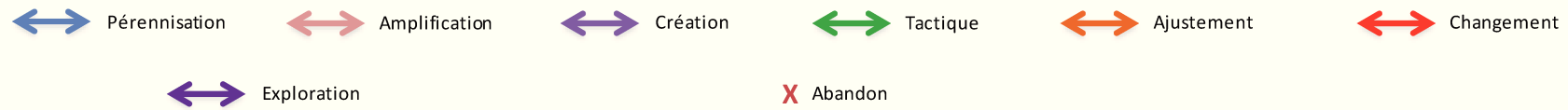
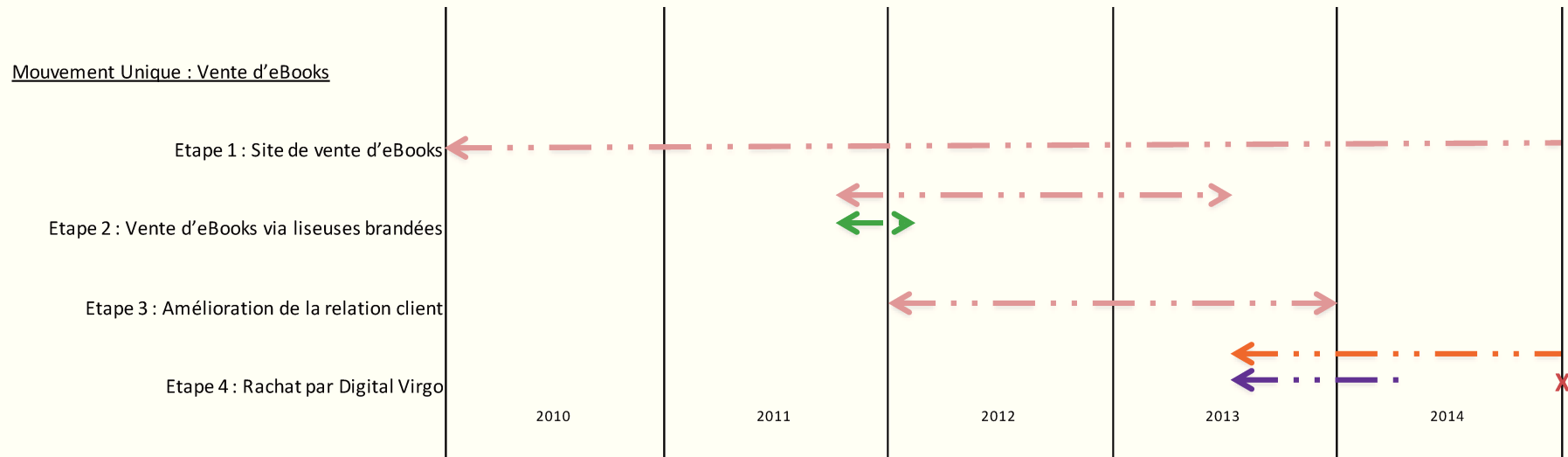


1.4. Cas 4 : VirginMéga

La stratégie « livre numérique » de VirginMéga n'a jamais profondément changé de cap (cf. Figure 181). Il ne s'agissait pas à proprement parler d'une création à l'arrivée de l'eBookstore puisque le but était simplement d'étendre la stratégie déjà existante sur les marchés de la musique et de la vidéo. De mars 2010 à fin 2011, l'offre de livre numérique a le mérite d'exister, mais peu d'initiatives sont prises pour la faire pleinement vivre. C'est à partir de fin 2011 – début 2012 que la stratégie s'amplifie, principalement grâce à l'offre de liseuses brandées, couplée au contenu déjà proposé. Des initiatives de nature plus marketing-commerciale sont prises grâce à la création d'un poste dédié au livre numérique. Ce poste est d'abord confié à une stagiaire, et n'engendre donc que peu de frais. La dernière grande évolution stratégique a lieu en juillet 2013, quand VirginMéga sort de son redressement judiciaire grâce à la reprise de Digital Virgo, son partenaire de longue date. Les objectifs stratégiques sont revus à la baisse. VirginMéga passe du giron d'une chaîne de produits culturels à celui d'une entreprise dont l'activité est à 100% dans le monde du virtuel. Le couplage physique/digital n'a donc plus de sens. En parallèle de cet ajustement stratégique bien nécessaire, une phase d'exploration stratégique est lancée pour accroître les synergies entre VirginMéga et Digital Virgo. Alors que de telles synergies existent déjà sur la musique et la vidéo, elles sont inexistantes pour le livre. Toutefois, Digital Virgo décide d'abandonner l'activité VirginMéga avant que ces explorations stratégiques ne débouchent sur une proposition de valeur concrète et opérationnelle. Notons tout de même que si l'exploration envisagée avait abouti, la stratégie concurrentielle aurait muté, se serait élargie. La proposition de valeur ne serait plus uniquement généraliste (à supposer que le site web eut été conservé) mais aussi hyper spécialisée (sur un éditeur, voire une collection d'un éditeur). La cible aurait également muté.

À chacune de ces évolutions stratégiques correspondent des modifications du modèle d'affaires.

Figure 181 / VirginMéga – Fréquence des transformations



1.5. Cas 5 : izneo

La création de l'entreprise début 2010 a instantanément donné lieu à d'importantes variations stratégiques (cf. Figure 182). Si des éditeurs de BD ont choisi d'investir ensemble dans une entité nouvelle, c'est bien pour que celle-ci leur offre des solutions en matière d'exploitation de leurs droits numériques. Cette mission reste le *leitmotiv* d'izneo, mais il a fallu ensuite la décliner en stratégies plus concrètes. Nous considérons que ces stratégies sont des amplifications de la création initiale. Ces amplifications ont été définies rapidement et sûrement dès lors qu'il a été question de distribution et de diffusion : la constitution du catalogue va de soi au vu de la mission de l'entreprise. Si les maisons d'édition confient leurs titres, c'est pour qu'izneo gère la question des formats et les conseille sur les spécificités commerciales du numérique (notamment sur la fixation des prix). Certains éditeurs ont immédiatement confié la gestion de leurs droits à l'échelle du monde, l'entreprise a donc rapidement nourri une volonté d'internationalisation. La vente directe a elle aussi été décidée dès le démarrage, et izneo s'est engagée sur une voie claire concernant les solutions techniques associées, nécessaires à l'achat et la lecture des fichiers. En revanche, on constate que la définition de l'offre relève davantage de l'exploration stratégique : les dirigeants ont choisi dès le départ de tester deux formules. Les deux formules ont trouvé leur public, mais on peut imaginer que l'une d'elles aurait pu être supprimée ou remplacée si ça n'avait pas été le cas. Les initiatives marketing et commerciales ont-elles aussi commencé début 2010, lors du lancement de la plateforme : il aurait été contre-productif d'attendre pour la faire connaître. Des opérations « spéciales » sont également mises en œuvre ponctuellement. Nous n'avons pas la date de la première opération mise en place, mais tous les outils étaient disponibles dès le démarrage pour que ce soit possible. Ces opérations contribuent à la stratégie déployée, mais elles sont aussi une source de revenu supplémentaire non négligeable. Nous avons donc considéré que nous avons affaire à une tactique stratégique.

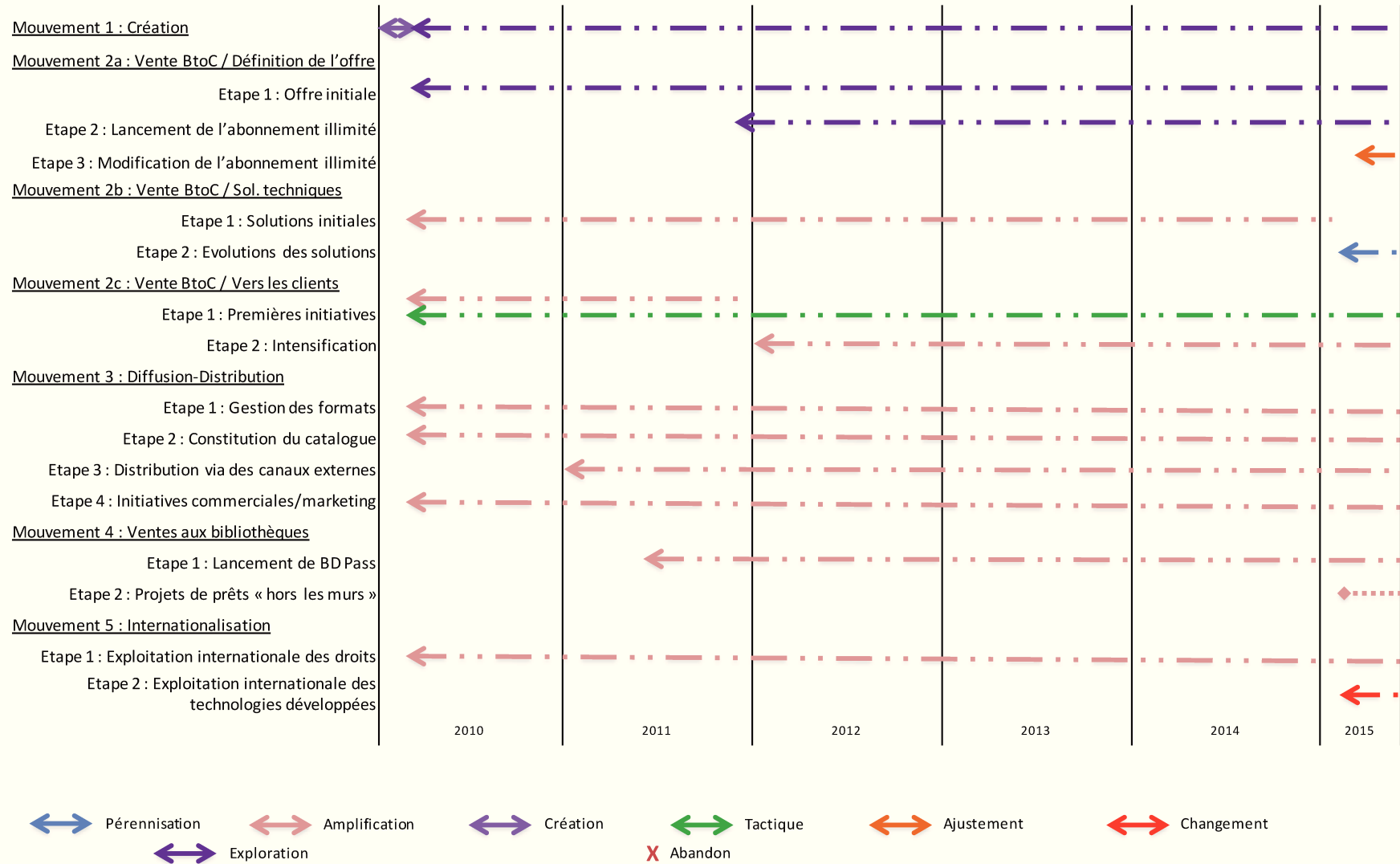
En 2011, lorsque les équipes commerciales et surtout techniques ont commencé à s'étoffer, izneo a pu entamer une nouvelle phase de son développement. Elle a commencé à jouer pleinement son rôle de diffuseur-distributeur en propageant le catalogue qui lui a été confié sur divers points de vente. L'entreprise s'est également préoccupée de fournir aux bibliothèques une solution de prêt. Elle n'en néglige pas pour autant son activité de vente directe puisqu'elle lance une troisième formule de vente, l'abonnement, fin 2011. Cette modification du business model repose davantage ici sur de l'exploration que sur de l'amplification pure de

sa stratégie. D'ailleurs, cette formule sera modifiée légèrement en 2014. Début 2012, en recrutant notamment Nicolas Lebedel, elle intensifie ses efforts en direction de sa clientèle, qu'il soit question de recrutement comme de fidélisation. Nous revenons là sur une amplification stratégique.

Nous observons une troisième grappe de modifications du modèle d'affaires, visible dès 2015. Ces évolutions sont liées à des composantes stratégiques de natures diverses. Quand izneo fait évoluer ses solutions techniques, il s'agit bien de pérennisation puisque le but était de préserver l'excellence de l'expérience utilisateur. La modification de l'abonnement illimité est a contrario un ajustement stratégique : l'entreprise s'est vue contrainte de revoir à la baisse ses ambitions. Si cette modification est directement liée à l'environnement légal de l'entreprise, ce n'est pas le cas du changement stratégique à l'origine de l'exploitation internationale des technologies développées, qui sont le fruit d'une volonté entrepreneuriale manifeste.

izneo est une jeune entreprise qui décline sa mission originelle progressivement, en fonction des ressources et compétences acquises au fil du temps. Depuis peu, l'entreprise sort de sa mission pour exploiter certaines de ses ressources (sa plateforme technique). L'arrivée de Pierre Raiman, directeur du marketing et de la stratégie, porteur de compétences commerciales et entrepreneuriales, est peut-être à l'origine de cette évolution.

Figure 182 / izneo – Fréquence des transformations



1.6. Cas 6 : Bragelonne

Bragelonne a commencé à s'intéresser au numérique au début des années 2000 (nous ne sommes pas parvenue à dater précisément ce jalon), suite à la première tentative de diffusion de l'ebook. L'entreprise a probablement été approchée par Numilog, en phase de recrutement pour étoffer un catalogue encore réduit. Comme beaucoup d'éditeurs à cette époque, elle a accepté de confier au libraire en ligne (à cette époque, Numilog n'était pas encore diffuseur-distributeur) une quinzaine de titres. Toutefois, cette exploration stratégique n'était en rien prioritaire. L'activité « livres numériques » a donc stagné dans cet état pendant plusieurs années.

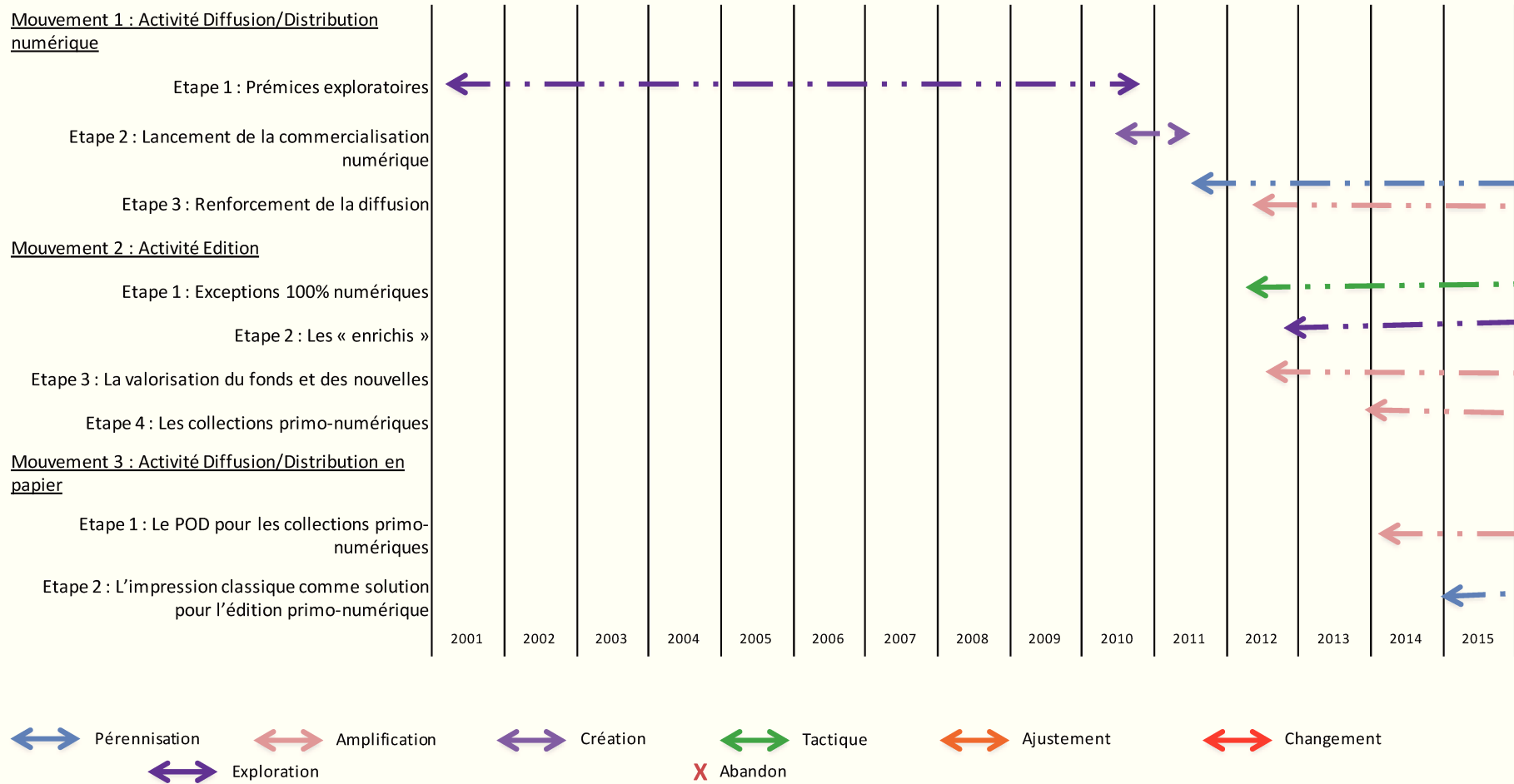
Lorsque le marché de l'ebook a commencé à frémir, notamment à l'étranger, Bragelonne a fait du numérique un véritable projet d'envergure. Ce projet a débuté en 2009-2010, avec la création d'une structure « R&D ». La création stratégique de l'activité ebook s'est concrétisée en 2010, et a consacré la définition de la proposition de valeur et de la grille tarifaire. Environ un an plus tard, pour pérenniser la stratégie telle qu'elle avait été pensée initialement, la maison a vu la nécessité de transformer une grande partie de son modèle d'affaires. Les composantes « fonctionnelles » ont été tout particulièrement touchées, qu'il s'agisse des processus internes, des ressources & compétences ou du réseau de valeur.

Une fois ces composantes « fonctionnelles » majeures restructurées, on observe une grappe de changements durant l'année 2012. La solidification des R&C dédiées au numérique et des relations avec les partenaires (surtout avec e-Dantès) nous semblent être la clé des modifications en termes de stratégie et de modèle d'affaires. En l'espace de quelques mois, on a donc assisté à deux amplifications stratégiques, l'une portant sur l'activité de diffusion/distribution, et l'autre sur l'activité d'édition. On a également pu observer la mise en œuvre d'une tactique stratégique et un effort d'exploration stratégique, tous deux liés à l'activité d'édition.

Une autre grappe de changements apparaît au début de l'année 2014, avec la création des collections numériques et la mise en œuvre de la POD. Elles correspondent à une amplification stratégique directement en rapport avec la volonté de créer une offre spécifiquement numérique en continuant à répondre au leit motiv « le bon livre pour le bon lecteur via le bon canal ». Ce décalage dans le temps entre ces deux grappes de changements s'explique sans doute par le délai nécessaire à la préparation de la seconde grappe. En effet, créer une collection en partant « de rien » et coordonner les différents acteurs pour mettre en place l'impression à la demande ne relèvent pas de la modification mineure.

Enfin, environ un an après la création de Snark et d'Emma, Bragelonne pérennise la priorité stratégique du « juste prix » en utilisant l'impression offset pour quelques titres primo-numériques. Cette fois, c'est le temps nécessaire à la constitution d'un catalogue solide qui explique le décalage dans le temps.

Figure 183 / Bragelonne – Fréquence des transformations

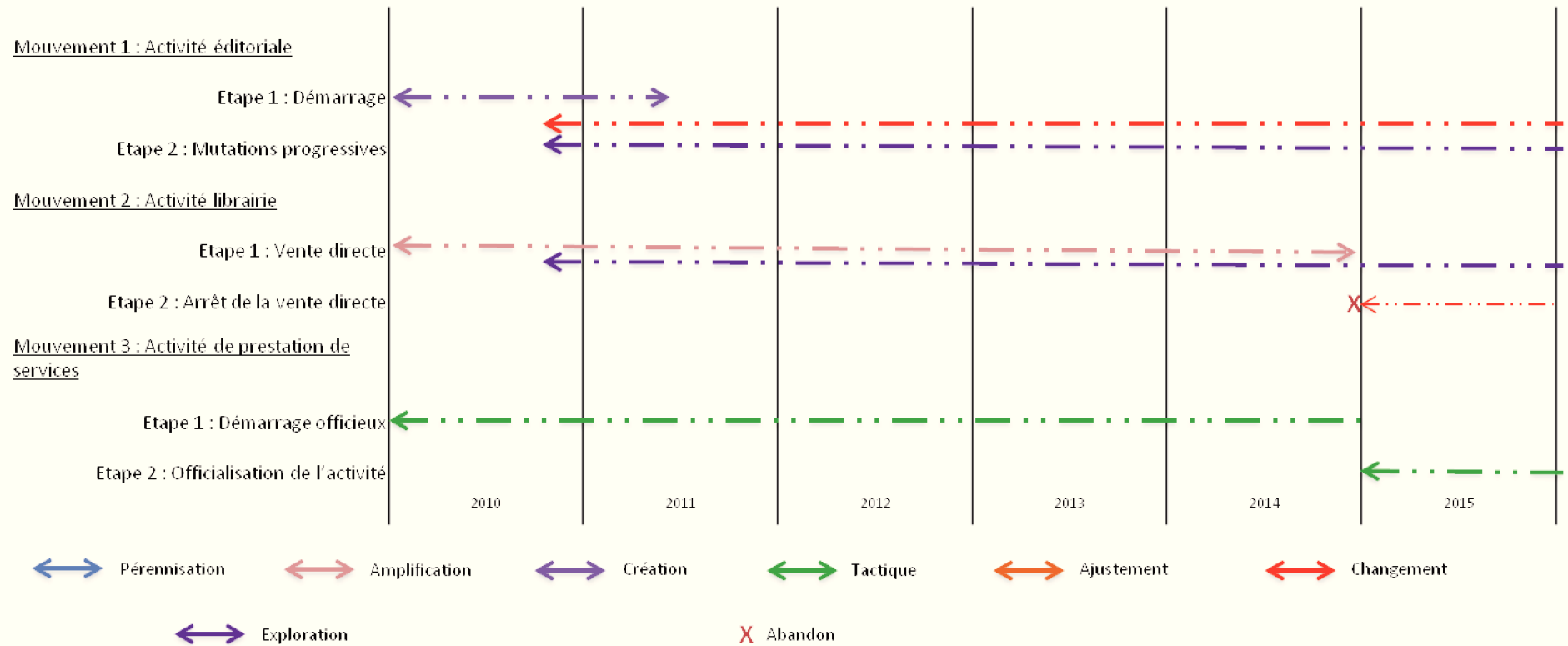


1.7. Cas 7 : Numeriklivres

Dès les débuts de son exploitation en mars 2010, Numeriklivres a démarré, plus ou moins clairement, les trois activités que l'entreprise exerce ou a exercé (cf. Figure 184). Fin 2010, nous observons deux initiatives stratégiques, l'une découlant de l'autre : l'exploration des genres hors fiction est directement liée à la mutation de la politique éditoriale. Ce bouleversement stratégique n'a que peu d'incidences sur les composantes « fonctionnelles » du modèle d'affaires. En revanche, les composantes « génératrices de valeur » sont fortement perturbées (surtout la proposition de valeur).

L'autre grande période de transformation date de fin 2014 / début 2015. Numeriklivres a abandonné son activité de vente directe, ce qui a finalement assez peu modifié la proposition de valeur (les titres sont toujours disponibles sans DRM) mais a bousculé quelques composantes « fonctionnelles » : désormais, les ressources et compétences sous-jacentes à la distribution et à la commercialisation ne sont pour ainsi dire plus utilisées. La totalité de l'activité vente est déléguée à Immatériel, en tant que libraire partenaire. Le réseau de valeur a donc pris le relai des ressources et compétences.

Figure 184 / Numeriklivres – Fréquence des transformations

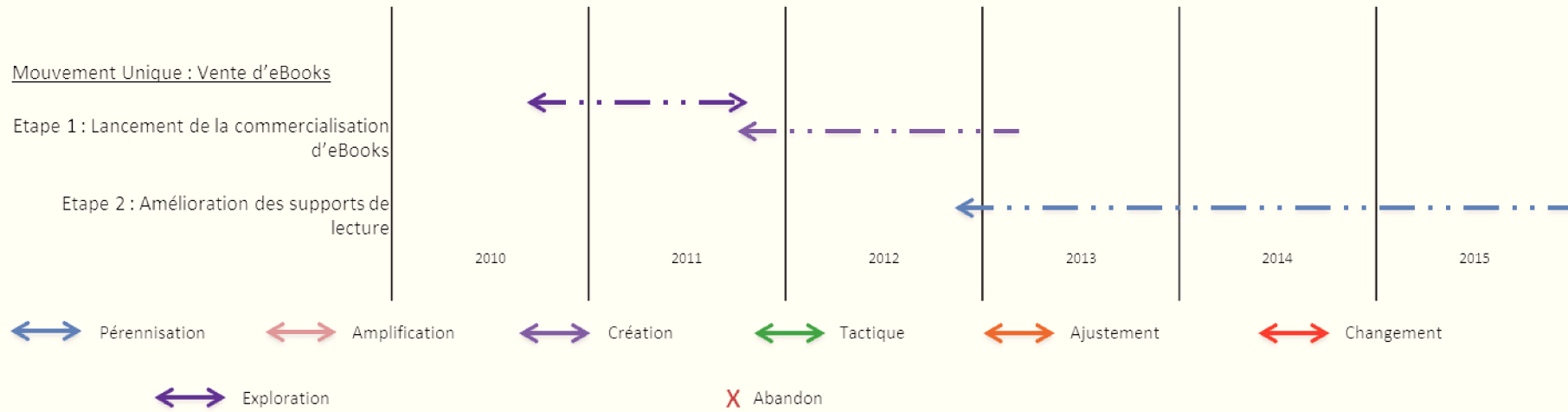


1.8. Cas 8 : Decitre

La phase d'exploration stratégique de Decitre a mûri relativement longtemps (de fin 2010 à fin 2011) (cf. Figure 185). Notons que pendant cette période, aucune modification du modèle d'affaires n'a été palpable. Toutefois, c'est de cette phase qu'a découlé la création stratégique ayant débouché sur un eBookstore. Pour aboutir à cette nouvelle proposition de valeur et aux services qui y sont associés (applications, liseuses...), les composantes « fonctionnelles » du BM ont été quelque peu chahutées. Toutefois, la décision d'externaliser une grosse partie du travail chez un fournisseur d'eBookstore a réduit les conséquences en termes d'organisation et de ressources & compétences nécessaires. Notons aussi qu'il s'agit là de l'addition d'une nouvelle activité à une structure déjà bien implantée. Pour autant que nous le sachions, cela a eu assez peu d'impact sur la structure générale de Decitre. La partie la plus visible des changements sur le modèle d'affaires concerne sans doute les corners numériques en magasin et la formation des vendeurs.

Cette création stratégique démarrée fin 2011 avec l'émergence de TEA s'étire dans le temps : le business model n'a pour l'instant pas été profondément remis en cause. Mais dès fin 2012, Decitre (par le biais de TEA) veille à améliorer ses solutions de lecture, et donc sa proposition de valeur. La pérennisation stratégique, visant à maintenir une offre compétitive, dure donc dans le temps. Il s'agit plus de modifications incrémentales que de refontes totales du modèle d'affaires.

Figure 185 / Decitre – Fréquence des transformations



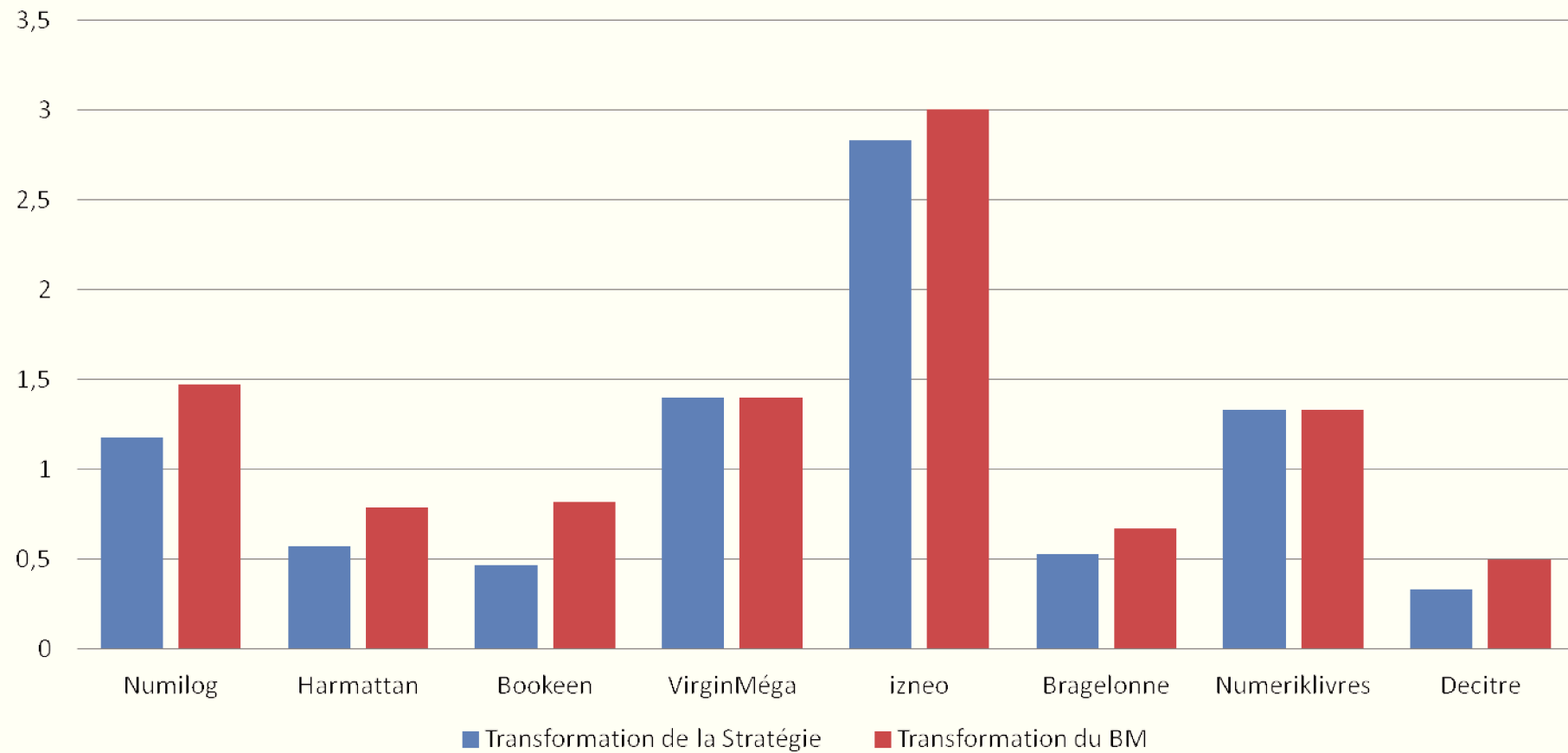
2. Analyse intercas

Dans les chapitres précédents, nous avons mis en évidence que la stratégie impactait systématiquement le business model, et que le business model impactait régulièrement la stratégie. Nos résultats empiriques tendent donc à confirmer l'hypothèse de la co-construction de la stratégie et du BM : des allers-retours entre la stratégie et les autres composantes du BM sont observés. Mais la fréquence des transformations engendrées par ces allers-retours est en soi un sujet intéressant.

Nous n'avons répertorié que 96 composantes stratégiques pour nos 8 cas. Parmi ces 96 composantes, 18 relèvent de la pérennisation stratégique. Dans ces cas-là, le business model évolue, mais pas la stratégie. Les transformations du modèle d'affaires qui ne sont pas liées à la stratégie n'ont que rarement été relevées, nous ne parlerons donc dans la suite de ce chapitre que des transformations du BM qui sont liées à une composante stratégique.

Nous avons lissé les résultats observés, le but étant de connaître le nombre de transformations rencontrées par chacun des cas sur une année (*cf.* Figure 186). Nous avons divisé le nombre de composantes stratégiques (excepté les composantes de pérennisation) par le nombre d'années d'activité étudiées. En moyenne, les entreprises voient leur stratégie se modifier 1,08 fois par an. Les transformations stratégiques les plus régulières concernent izneo (2,83), VirginMéga (1,4), Numeriklivres (1,33) et Numilog (1,18). Viennent ensuite L'Harmattan (0,57), Bragelonne (0,53), Bookeen (0,47) et Decitre (0,33). Nous observons que les stratégies des entreprises qui se sont créées spécifiquement pour se positionner sur le marché du livre numérique sont modifiées plus souvent. Ces entreprises sont aussi généralement les plus récentes. Ainsi, izneo a été créée en 2010 pour distribuer et diffuser un catalogue de BD au format numérique ; Numeriklivres est un éditeur 100% numérique créé en 2010 ; Numilog est une entreprise pionnière fondée en 1999, avec l'ambition initiale de commercialiser des ebooks. Au contraire, l'entreprise dont la stratégie numérique se transforme le moins souvent (une fois tous les trois ans) est aussi l'entreprise la plus ancienne : il s'agit de Decitre, qui a ouvert sa première librairie en 1907. Cette société familiale ne s'est lancée dans la commercialisation de livres numériques qu'en 2010. Bragelonne est une maison d'édition relativement récente (fondée en 2000), mais elle ne s'est lancée sérieusement dans le numérique qu'en 2010 (toutefois, elle a commencé à expérimenter à toute petite échelle cette possibilité dès le début des années 2000). L'Harmattan est une maison plus ancienne, créée en 1975. Elle fait partie

Figure 186 / Nombre de transformations par an (résultats lissés)



des pionniers puisqu'elle s'est intéressée aux ebooks dès le début des années 2000. Toutefois, elle était déjà parfaitement établie sur son activité principale avant d'entrer sur ce nouveau marché. Nous sommes donc tentée de conclure que les entreprises les plus anciennes sont celles dont la stratégie est la plus stable. Une autre manière d'analyser cette observation est de considérer que les entreprises les plus jeunes sont aussi les plus flexibles. MINTZBERG (1982) explique la structure entrepreneuriale caractéristique des entreprises nouvellement créées ainsi : « *les entrepreneurs ont horreur de la formalisation dans laquelle ils voient une limite à leur possibilité d'innover et une restriction de leur pouvoir de décision autonome* » (p.225). Les jeunes entreprises seraient donc davantage attachées à leur marge de manœuvre stratégique. Les entreprises plus expérimentées ont généralement développé des compétences centrales solides, ce qui leur offre un avantage concurrentiel. Mais LEONARD-BARTON (1992) nous met en garde : selon lui, les valeurs et les normes, les compétences des salariés, et les systèmes techniques et managériaux qui sous-tendent les compétences centrales peuvent se révéler inappropriés pour certains projets, plus éloignés de l'activité habituelle. Les compétences centrales sont alors à l'origine de « rigidités centrales » (« *core rigidities are the flip side of core capabilities* » p.118). Les entreprises qui sont fortement ancrées sur leur activité de base (l'édition pour L'Harmattan et Bragelonne ; la librairie pour Decitre) présentent également une stratégie plus stable. Elles ne sont entrées sur le marché du livre numérique que pour compléter et faire évoluer cette activité de base. Toutefois, nous nous devons de signaler deux exceptions. D'une part, VirginMéga a été créé en 2002 en tant que filiale de VirginMégastore (le premier magasin français a été inauguré en 1988) ; il s'agissait alors de commercialiser les biens culturels dématérialisés, à commencer par la musique. Mais VirginMéga n'a commencé à vendre des ebooks qu'en 2010, et il ne s'agissait que d'élargir la gamme de produits culturels proposés. Pourtant, sa stratégie fait partie de celles qui ont le plus évolué. La fin chaotique de l'activité ebook, comme de toutes les activités de cette entreprise, explique peut-être cette exception. D'autre part, Bookeen naît en 2003 des cendres de Cytale, créée en 1998. Cette entreprise est relativement ancienne puisque c'est l'un des pionniers français du livre numérique : elle s'est positionnée d'emblée principalement en tant que constructeur. Malgré cela, la stratégie de l'entreprise n'évolue que rarement (moins d'une fois en deux ans). Il faut dire que l'on recense 6 composantes stratégiques de pérennisation dans le cas de Bookeen : les nombreuses années passées à se focaliser sur son métier de constructeur l'ont amenée à ne faire évoluer que rarement sa stratégie, qui se voulait dès le départ à l'affût des innovations technologiques.

Le nombre de transformations du business model est supérieur. En effet, un business model est amené à changer plus fréquemment que la stratégie. SORESCU *et al.* (2011) nous expliquent ce phénomène : « *the adoption of a new strategy typically implies reliance on a new business model, but changes to the business model can be made within an existing strategic framework* ». Bien que nous ne recensons que les changements de BM liés aux ambitions stratégiques, les composantes de pérennisation stratégique ne modifient en rien la stratégie. Pour aboutir à la Figure 186, nous avons divisé le nombre de composantes stratégiques total par le nombre d'années d'activité étudiées. En moyenne, le modèle d'affaires se transforme 1,25 fois par an. On retrouve plus ou moins le même classement : les cas pour lesquels le BM est le plus souvent bouleversé sont izneo (3), Numilog (1,47), VirginMéga (1,4) et Numeriklivres (1,33). Les business models respectifs de Decitre (0,5), Bragelonne (0,67), L'Harmattan (0,79) et Bookeen (0,82) sont moins souvent perturbés. Les tendances observées concernant la fréquence des changements de la stratégie sont donc à reprendre pour le compte du business model. Toutefois, de légères nuances nous permettent de rapprocher les résultats d'izneo et Numilog d'une part, et de Bragelonne et Decitre d'autre part. Les business models d'izneo et Numilog sont ceux qui sont le plus souvent modifiés. Or, izneo et Numilog sont les deux cas qui se positionnent clairement comme des entreprises centrales de la filière du livre numérique. Nous sommes donc amenée à penser que les BM des entreprises centrales doivent évoluer davantage. A contrario, les BM de Decitre et Bragelonne sont ceux qui sont le moins bouleversés. Nous sommes tentée d'expliquer ce résultat en rappelant que ces deux entreprises ont choisi d'externaliser une partie importante de l'activité numérique : Decitre a largement contribué à créer TEA, une société de service auprès des libraires, puis est devenue l'un de ses deux clients principaux ; des salariés de Bragelonne (dont l'un des actionnaires) sont à l'origine de la création d'e-Dantès, un e-diffuseur/e-distributeur (Bragelonne en est le client historique et principal). L'externalisation semble donc être une solution pour stabiliser un business model. Toutefois, nous devons nuancer ce résultat en soulignant les limites de notre méthodologie. Nous avons divisé le nombre total de composantes stratégiques par le nombre d'années d'activité étudiées dans le cas de chaque entreprise. Or, nous n'avons étudié que les activités liées au marché du livre numérique pour chaque entreprise. Bragelonne a commencé très timidement à s'intéresser à ce marché au début des années 2000. Pourtant, la maison ne s'est lancée sérieusement dans l'ebook qu'en 2010. Nous avons donc étudié l'histoire de Bragelonne de 2001 à 2015, alors qu'une seule composante stratégique a été observée entre 2001 et 2010 (sur 9 ans donc). Lisser nos résultats est dans ce cas une technique contestable.

Nous avons aussi cherché à savoir si les transformations du BM et de la stratégie arrivaient par grappe. Parfois, nous constatons plusieurs transformations à une même période, mais sans pouvoir faire un lien clair entre elles. Pourtant, même si notre stratégie de cartographie ne le met pas en évidence, nous comprenons qu'une modification d'un élément du business model est souvent à l'origine de ce type de phénomène. Par exemple, l'achat de Numilog par Hachette en 2008 a permis une croissance rapide du catalogue (mouvement 1, étape 2), la prise en compte de la mobilité (mouvement 1, étape 3), le développement de l'activité d'e-diffusion/e-distribution (mouvement 2, étape 2) et de l'activité de prestation de services aux libraires (mouvement 7, étape 2). La rétrocession de Numilog par Hachette en 2012 est également à l'origine d'une série de transformations : la commercialisation de la BD (mouvement 1, étape 4) et le développement de services supplémentaires à la demande d'autres clients de l'activité de diffusion/distribution (sans DRM, accords avec Amazon... ; mouvement 2, étape 3). Toutefois, les liens de causalité sont rarement aussi évidents. Nous ne pouvons par exemple que soupçonner un lien entre l'arrivée de Pierre Raiman en tant que "directeur du marketing et de la stratégie" d'izneo, l'évolution des solutions techniques (mouvement 2b, étape 2) et l'exploitation internationale des technologies développées (mouvement 5, étape 2).

On observe de manière plus aisée les grappes de transformations de business model. Nous considérons ici les chaînes de causalité qui comportent plusieurs composantes stratégiques, chacune de ces composantes étant reliée à plusieurs éléments du modèle d'affaires. Notons que les composantes stratégiques ne sont pas nécessairement liées entre elles. Seules 7 de ces grappes induisent un rapport direct entre deux composantes stratégiques. Nous en avons parlé précédemment (*cf.* chapitre XVI). Dans les autres cas, les composantes stratégiques ne sont pas liées, mais les éléments du business model modifiés sont étroitement liés. La chaîne de causalité concernant le Gen 2 de Bookeen (mouvement 2, étape 1) illustre bien ce phénomène. D'une part, une composante de pérennisation stratégique consiste à offrir une liseuse ouverte, compétitive et attractive sur le marché international. Cette composante a tout d'abord entraîné la mobilisation du réseau de valeur et des R&C pour aboutir entre autres à l'élaboration du Gen 2. Mais la faible capacité d'investissement de la société a conduit parallèlement Bookeen à utiliser une tactique stratégique consistant à trouver des débouchés commerciaux à moindre coût, et donc à des ventes tournées vers le marché BtoB. La proposition de valeur, couplée aux capacités commerciales BtoB mobilisées, a conduit à atteindre une clientèle de professionnels. Nous avons donc deux groupes de modifications du BM connectés au sein d'une même chaîne

de causalité. Ce phénomène tend à confirmer l'aspect systémique du business model, déjà étayé dans le chapitre XV.

Nous avons également cherché à identifier les grappes stratégiques. Par grappe stratégique, nous entendons les composantes stratégiques en interaction, y compris celles en provenance de différentes chaînes de causalité. Nous ne reviendrons pas sur les 7 chaînes de causalité où deux composantes stratégiques sont directement liées. En revanche, nous nous attardons un instant sur les 8 grappes stratégiques qui lient les composantes stratégiques en provenance de différentes chaînes de causalité. Numilog lance deux amplifications stratégiques en 2013 : la commercialisation de la BD et l'évolution des solutions pour son activité de services aux libraires (Club Reader). Ces deux amplifications sont liées puisque la commercialisation de la BD nécessitait la création d'un logiciel de lecture particulier. La start-up a fait d'une pierre deux coups : elle a développé ce logiciel de lecture et la solution Club Reader à destination des libraires partenaires au sein d'un seul et unique outil. On dénombre deux grappes stratégiques chez L'Harmattan. Au début des années 2000, la maison démarre la conversion PDF, elle se diffuse via Numilog et Google (extraits) et elle commence la vente directe. Il est évident que ces trois mouvements stratégiques sont interdépendants les uns des autres : L'Harmattan ne se serait pas lancé dans la conversion numérique et n'aurait pas fait d'efforts de diffusion si elle n'avait pas eu dans l'idée de vendre des ebooks (en direct et via Numilog). En 2008-2009, la maison commence à distribuer/diffuser ses livres numériques auprès d'autres acteurs que Numilog, et elle crée sa propre solution de vente aux bibliothèques. Ces deux mouvements répondent clairement à la perte d'indépendance de Numilog, son partenaire jusque là, qui vient d'être rachetée par Hachette. Bookeen présente également une grappe stratégique en 2010. Le lancement de l'Orizon permet à l'entreprise de pérenniser sa stratégie de constructeur, mais aussi de lancer son activité d'e-libraire, puisque cette liseuse est équipée d'une librairie embarquée. Une grappe stratégique marque aussi la création d'izneo en 2010 : l'offre initiale BtoC, le développement des solutions techniques initiales, les premières initiatives à destination des clients, les différents efforts de diffusion/distribution (gestion des formats...) et l'exploitation internationale des droits déclinent les différents axes de croissance d'un projet global. Bragelonne présente aussi deux grappes stratégiques. La première, en 2011/2012, correspond au développement de l'activité ebook. Le renforcement de la diffusion préside au lancement de trois projets éditoriaux : les exceptions 100% numériques, les "enrichis" et la valorisation du fonds et des nouvelles. En 2014, une seconde grappe concerne l'utilisation d'une solution Print On Demand : le lancement de collections primo-numériques est suivi de près par le

développement du POD à destination en priorité de ces collections. Une dernière grappe stratégique en provenance de chaînes de causalité différentes est observée chez Numeriklivres, au moment de sa création en 2010. En effet, le démarrage de l'activité éditoriale est lié au démarrage de l'activité de vente directe et au démarrage officiel de l'activité de prestation de services à destination des autres éditeurs. Nous constatons d'une part que ces 8 grappes stratégiques comportent toutes au minimum une composante d'amplification stratégique. D'autre part, le lancement d'une entreprise, ou en tout cas le lancement de l'activité numérique au sein d'une entreprise existante, est un moment propice à la création de grappes stratégiques. La plupart des entreprises étudiées ont donc décliné un projet global selon différents mouvements stratégiques, différents axes de croissance. L'édition et la vente et/ou la diffusion/distribution sont bien souvent pensées ensemble.

Au lieu de simplement lisser le nombre de composantes stratégiques sur la durée totale étudiée, nous comptons les grappes de changements (de tout type, dès l'instant qu'une composante stratégique est impliquée) et mesurons la durée moyenne séparant deux grappes (*cf.* Figure 187).

Figure 187 / Grappes de modifications stratégiques

Cas	Grappes	Ancienneté de l'activité numérique	Durée moyenne entre 2 grappes
Numilog	1999 : 1Cr 2001 : 1Cr 2002 : 1T 2003 : 2A 2003 : 1P 2004 : 1A 2005 : 2P 2007 : 1Ch + 1T 2008 : 1P + 1A + 1A 2009 : 1A 2010 : 1T + 1A 2011 : 1A 2012 : 1A + 1E 2013 : 2A 2014 : 1A + 1A + 1P	17 ans	1.13 an
Harmattan	2000 : 1E + 2A + 1P 2001 : 1A + 1P 2008-2009 : 1P + 1A + 1A 2011 : 1A 2013 : 1A	14 ans	2.8 ans

Bookeen	1998 : 1Cr 2003 : 1A 2004 : 1P + 1T 2007 : 1P + 1T 2009 : 1P + 1Ch 2010 : 1Aj + 1P + 1A 2011 : 1P 2013 : 1A 2014 : 1P	17 ans	1.88 an
VM	2010 : 1A 2011 : 1A + 1T 2012 : 1A 2013 : 1Aj + 1E	5 ans	1.25 an
izneo	2010 : 5A + 1A + 1T + 1Cr + 2E 2011 : 2A 2012 : 1E + 1A 2015 : 1A + 1Ch + 1Aj + 1P	6 ans	1.5 an
Bragelonne	2001 : 1E 2010 : 1Cr 2011/2012 : 1P + 2A + 1T + 1E 2014 : 2A 2015 : 1P	15 ans	3 ans
Numeriklivres	2010 : 1Cr + 1A + 1T Fin 2010 : 1Ch + 1E + 1E 2015 : 1Ab + 1T	6 ans	2 ans
Decitre	2010/2011 : 1E + 1Cr 2012 : 1P	6 ans	3 ans
A : Amplification – Aj : Ajustement - C : Création – Ch : Changement – E : Exploration - P : Pérennisation - T : Tactique			

En moyenne, 2,07 ans séparent deux grappes de changements stratégiques. Ces changements sont rapides dans les cas de Numilog, VirginMéga, izneo, Bookeen et Numeriklivres. Ils sont moins fréquents en ce qui concerne Bragelonne, Decitre et L'Harmattan. Nous retrouvons donc plus ou moins la même logique que lorsque nous évaluons la fréquence des composantes des changements liés à la stratégie : à l'exception de VirginMéga, les entreprises les plus stables sont les plus anciennes, et surtout celles qui ne sont entrées sur le marché du numérique qu'après s'être imposées sur le marché du livre traditionnel.

Cette analyse conforte là encore les travaux de SAMAVI *et al.* (2009). D'après ces chercheurs, les interactions entre la stratégie et les autres éléments du business model (appelés dans cette approche le "niveau opérationnel") composent les états de transition. Ces transitions feraient place à des états plus statiques : « *transitional state is composed of several interim states and concludes to a new state for a business which we call it to-be state in SBMO* » (p.188). Nos résultats tendent à attester ce phénomène et à préciser la fréquence séparant deux états de transition : un peu plus d'une année s'écoulerait en moyenne entre deux changements

stratégiques, et surtout un peu plus de deux années entre deux grappes de changements. Les interactions entre business model et stratégie, dans le cas d'entreprises présentes sur un marché émergent, se placeraient donc sur un horizon de court ou moyen terme.

Pour rappel, nous n'avons étudié que les changements du business model liés à une composante stratégique. Nos conclusions ne remettent donc pas en cause les approches qui considèrent que le modèle d'affaires est au coeur d'un processus de changement continu. Nous pensons notamment à DEMIL & LECOCQ (2010), qui adoptent une vision Penrosienne : le BM serait en constant déséquilibre, et les adaptations des éléments les uns par rapport aux autres permettraient de réduire ce déséquilibre. Nous supposons que les modifications du BM liées à la stratégie n'arrivent que lorsque le déséquilibre est trop fort pour que les composantes concrètes du BM puissent à elles seules ramener l'entreprise dans une zone de déséquilibre acceptable. Ces déséquilibres extrêmes pourraient provenir soit de l'environnement (on parle alors d'adéquation stratégique, mais nous verrons le rôle de l'environnement dans le chapitre suivant), soit de certaines composantes du BM lui-même, à commencer par ses composantes fonctionnelles (comme le chapitre XV tend à le démontrer). Toutefois, notre étude empirique ne nous permet pas de dépasser le stade de la conjecture sur ce point.

Cependant, le fait que des grappes stratégiques apparaissent en moyenne à deux années d'intervalle tend à confirmer la conception du mouvement stratégique (vs la conception du positionnement) prônée par METAIS et SAIAS (2001). Nous supposons qu'il s'agit d'un raccourcissement du cycle de vie de la stratégie. Les entreprises déjà bien positionnées sur le marché traditionnel, qui sont également les plus anciennes, sont les plus stables : ce sont celles dont les mouvements stratégiques sont les moins fréquents. A contrario, nous observons qu'une entreprise jeune, totalement dépendante d'un marché en mutation, a davantage besoin de modifier sa stratégie. Cela correspondrait à certaines hypothèses structurelles expliquant le passage de la logique de positionnement à la logique de mouvement : le milieu de la technologie est beaucoup plus sujet aux accélérations des cycles de vie des produits (nous pensons bien sûr à Bookeen, mais aussi à Numilog ou izneo qui doivent lancer et améliorer des applications de lecture...), et le marché du numérique est un oligopole à frange en construction (Amazon et Apple dictent les règles d'un jeu qu'une multitude de start-up tentent de suivre). Les travaux de D'AVENI (1999) vont dans ce sens : l'auteur prévoit quatre rythmes stratégiques possible (equilibrium, fluctuating equilibrium, punctuated equilibrium, disequilibrium), et ce en fonction de la fréquence des bouleversements environnementaux et de leurs conséquences sur les compétences clés sur le marché. Les entreprises complètement positionnées sur le marché

émergent du livre numérique doivent donc composer *a minima* avec un équilibre fluctuant (impliquant des modifications environnementales rapides, mais qui ne remettent pas fondamentalement en cause la nature des compétences clés), voire avec des déséquilibres fréquents (les modifications environnementales sont rapides et détruisent les compétences clés).

La fréquence des transformations du BM impliquées dans une composante stratégique est relativement élevée : on observe qu'en moyenne, plus d'un an sépare deux composantes stratégiques. Mais certaines de ces modifications stratégiques sont concomitantes. Dans ce cas, on parle de grappes de transformations. Un peu plus de deux ans en moyennes séparent deux grappes de transformations. Cette observation va dans le sens du concept de SBMO concocté par SAMAVI *et al.* (2009), et dans le sens de la logique du mouvement de la stratégie. Toutefois, elle ne contredit pas la conception du changement continu du business model, défendue notamment par DEMIL & LECOCQ (2010). L'analyse intercas tend à démontrer que les entreprises les plus stables, sont celles qui sont déjà ancrées dans un marché traditionnel et qui sont les plus anciennes. Cette dernière observation conforte les fondements de la logique du mouvement stratégique.

Chapitre XVIII. L'impact de l'environnement sur la relation stratégie/BM

Les trois chapitres précédents nous ont permis d'étudier l'articulation des concepts de modèles d'affaires et de stratégie. Mais attardons-nous désormais sur le contexte dans lequel cette articulation a lieu. En l'occurrence, nous n'avons pas choisi un terrain anodin : les entreprises sélectionnées pour nos études de cas sont toutes confrontées à un changement technologique majeur, l'arrivée du numérique sur le marché du livre. Nous allons donc évidemment étudier l'environnement technologique, mais également les autres facteurs environnementaux (institutionnels, concurrentiels...), certains étant connectés à la technologie.

1. Analyse intracas

1.1. Cas 1 : Numilog

Les facteurs environnementaux impactent 21 des 25 composantes stratégiques identifiées (cf. Figure 188). Les quatre composantes stratégiques qui ne subissent pas l'influence de l'environnement sont en revanche très influencées par des événements antérieurs de l'histoire de l'entreprise. Les activités de prestation aux bibliothèques ont favorisé les premières tentatives d'internationalisation en poussant Numilog à rechercher du catalogue anglo-saxon (mouvement 5, étape 1). Concernant l'activité de prestation de services aux bibliothèques, l'existence de sites customisés a évidemment facilité la création d'une usine à eBookstores (mouvement 7, étape 2). Pour les 3 autres composantes stratégiques, on estime que les mouvements qui les ont précédées sont indispensables. Sans les activités de diffusion/distribution et de prestation de services aux libraires, Numilog n'aurait pas adopté l'amplification stratégique la positionnant sur le B to B en Espagne (mouvement 5, étape 2). Lors de la création de l'activité e-diffusion/e-distribution, l'existence de l'activité librairie a été un prérequis indispensable puisque c'est pour Numilog.com que l'entreprise collectait du catalogue, et qu'elle ne le diffusait initialement que très marginalement (mouvement 2, étape 1).

Les facteurs environnementaux qui impactent la stratégie relèvent majoritairement de l'évolution des partenaires (17 occurrences). L'évolution des partenaires a nui à la stratégie

générale de Numilog dans 53% des cas (9 occurrences) et a une influence mitigée dans 6% des cas (1 occurrence). Les insuffisances de certains partenaires techniques (à commencer par Adobe) et les exigences d'Apple et Amazon en termes de format sont autant de contraintes techniques. Les vellétés numériques d'acteurs aussi divers que les libraires physiques, DILICOM sont autant d'obstacles pour Numilog que la passivité initiale des éditeurs de BD par exemple. Le marché influence également la stratégie (11 occurrences), mais de manière majoritairement positive. Seules les spécificités du livre scolaire ont marginalement contraint le dessein stratégique de Numilog, et la lenteur de l'adoption du livre numérique a obligé la start-up à rechercher d'autres sources de financement. La concurrence a logiquement eu un impact négatif ou ambivalent, mais elle a aussi été positive car elle a contribué à la sensibilisation des éditeurs et donc à l'augmentation du catalogue francophone numérisé (mouvement 1, étapes 1 et 4). L'environnement institutionnel (légal / politique) a, quant à lui joué un rôle essentiel dans l'ouverture de la solution et du catalogue bibliothèque (mouvement 3, étape 3). Le volet technologique a, lui aussi, impacté l'entreprise. Tout d'abord, les technologies disponibles (5 occurrences) ont initié la création stratégique (mouvement 1, étape 1) et la prise en compte de la mobilité (mouvement 1, étape 3 ; mouvement 7, étape 3). L'IDPF, organisme de standardisation, a également impacté la prise en compte de la mobilité (mouvement 1, étape 3). Les innovations qui ont permis les impressions en petites séries ont aussi joué un rôle puisqu'elle facilite la création de Je Publie, qui pouvait ainsi proposer un service complet à ses auto-éditeurs (mouvement 4, étape 3). Enfin, Numilog a dû créer sa stratégie en fonction de deux contraintes technologiques importantes : le marché des biens numériques nécessite de lourds développements technologiques, et les logiciels de lecture existants n'optimisent pas la lecture de BD. Elle a donc choisi de miser sur la volumétrie du catalogue, à l'exception des BD (mouvement 1, étape 1). L'évolution rapide des technologies, et notamment des différents OS, pousse aussi l'entreprise à mutualiser les applications à destination des libraires afin de rendre accessible ce canal de distribution (mouvement 7, étape 3).

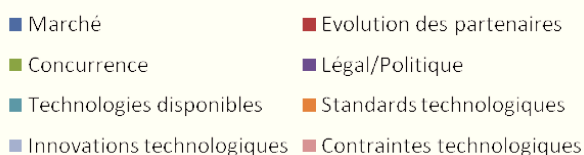
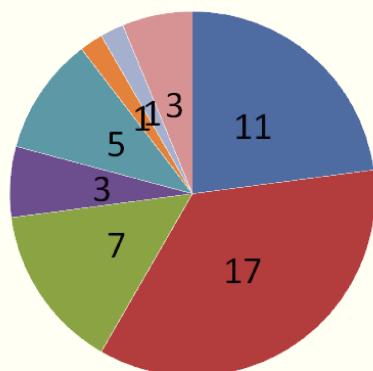
Presque autant de facteurs environnementaux contribuent aux modifications du business model sans pour autant affecter la composante stratégique (46 occurrences). L'évolution des partenaires constitue là encore la variable majoritaire (17 occurrences). Elle agit négativement quasiment une fois sur deux (8 occurrences négatives). Les plateformes américaines contraignent certains éléments du modèle d'affaires, que ce soit par leur arrivée sur le marché français (mouvement 2, étape 3), le format BD qu'elles imposent (mouvement 1, étape 4) ou la

complexité et la cherté des applications sous iOS (mouvement 1, étape 3 ; mouvement 5, étape 3). D'autres acteurs internationaux nuisent au BM : Adobe ne fait pas suffisamment évoluer son logiciel de lecture (mouvement 1, étape 4), les fournisseurs de liseuses asiatiques sont trop peu nombreux pour que Numilog y trouve la réponse à ses besoins (mouvement 1, étape 3), et Hachette US augmente ses prix à destination des bibliothèques américaines (mouvement 3, étape 2). Enfin, les ambitions de DILICOM viennent bousculer les accords que Numilog tisse avec certains éditeurs (mouvement 1, étape 2). Toutefois, l'évolution des partenaires intervient aussi de manière positive sur le business model. Les grands acteurs internationaux interviennent aussi en faveur de Numilog : Adobe et Microsoft portent des formats et des DRM (mouvement 1, étape 1), Microsoft lance l'OS Windows 8 sur laquelle la start-up peut se positionner en pionnier (mouvement 1, étape 4), Google modifie ses règles de référencement et favorise ainsi une évolution du site (mouvement 1, étape 3). Les décisions du Groupe Hachette interviennent aussi sur le BM de Numilog. Un temps maison-mère de l'entreprise, le Groupe reste depuis son principal partenaire éditeur. Il lui a fait bénéficier de ses accords de diffusion (notamment pour les éditeurs BD) mais aussi de son partenariat avec Lightning Source (POD), huilant les relations avec ses propres parties prenantes (mouvement 1, étape 4 ; mouvement 6, étape 2). L'ouverture de 1001Libraires a aussi joué indirectement en faveur de Numilog car elle a poussé les différents distributeurs à proposer un catalogue commun (mouvement 1, étape 2 ; mouvement 2, étape 2). Enfin, le redressement judiciaire d'eThèque a permis à l'entreprise de racheter cette activité pour un montant symbolique (mouvement 6, étape 1). L'environnement institutionnel, légal et politique, est aussi intervenu sur le modèle d'affaires (9 occurrences). La qualification ANVAR a facilité la recherche de capitaux pour Numilog (mouvement 1, étape 1), mais surtout, les subventions accordées par le CNL aux éditeurs pour la numérisation de leurs titres ont permis d'enrichir le catalogue commercialisé (mouvement 1, étape 2 ; mouvement 2, étape 2). La volonté politique poussant à la coopération entre distributeurs a aussi été favorable à l'enrichissement du catalogue (mouvement 1, étape 2 ; mouvement 2, étape 2). Cependant, le souhait de l'interprofession de voir deux prestataires de services aux libraires travailler main dans la main ont poussé Numilog et ePagine à créer Digital Locker, un développement technique pour lequel l'attente du marché est nulle, ou presque (mouvement 7, étape 3). Le consortium COUPERIN est une autre institution qui a nui à l'activité bibliothèque de Numilog en refusant son offre (mouvement 3, étape 2). Toutefois, c'est aussi ce refus qui a, en partie, motivé le développement des notices UNIMARC. Enfin, les lois ont joué un rôle dans la vie numérique de Numilog : la législation sur le domaine public a permis à Numilog de présenter un catalogue avant de signer avec ses premiers éditeurs (mouvement 1, étape 1), mais

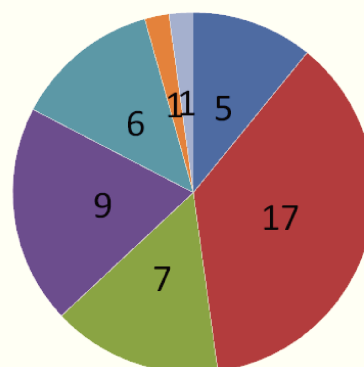
la directive européenne sur la TVA applicable en 2015 a engendré de grandes modifications techniques (mouvement 2, étape 3). La concurrence s'est aussi associée à la stratégie pour impacter le business model (7 occurrences). Elle a joué un rôle positif une fois, puisque le lancement américain de l'iBookstore et de Google Édition début 2010 ont fait réagir les politiques et les distributeurs : il devient urgent de trouver un accord pour offrir au public un catalogue commun avant que ces acteurs n'arrivent sur le marché français et obtiennent les premiers un tel avantage (mouvement 1, étape 2). La technologie impacte aussi des éléments du business model, à commencer par les technologies disponibles (6 occurrences). Ce facteur a été particulièrement important au démarrage de l'entreprise (mouvement 1, étape 1) : la popularisation des Pocket PC explique l'accord de licence pour la DRM Microsoft, l'arrivée d'autres formats engendre l'affirmation de l'interopérabilité prônée par Numilog, et la croissance du catalogue reste gérable par un pôle fabrication de taille modeste grâce à l'utilisation accrue du format PDF par les imprimeurs. La popularisation de l'OS Android et l'émergence de l'OS Windows 8 poussent aussi Numilog à multiplier ses applications (mouvement 1, étape 3, mouvement 7, étape 3). Mais les évolutions des OS sont aussi une contrainte car l'entreprise doit consacrer une grande partie de ses ressources techniques à l'évolution de ses applications dans le simple but de les maintenir compatibles. Les standards technologiques interviennent négativement sur la commercialisation des BD (mouvement 1, étape 4) : les éditeurs livrent leurs titres au format Fixed Layout, en partie parce qu'aucun standard "fixé" ne permet actuellement un rendu optimum pour la BD. Par ailleurs, l'essor de la POD, née des innovations de l'impression numérique, lance une réflexion autour de l'utilisation de l'impression à la demande pour l'activité Je Publie (mouvement 4, étape 3). Le marché influence aussi certains éléments du modèle d'affaires (5 occurrences). Si l'intérêt de la lecture numérique pour le contenu universitaire stimule la volonté d'acheter eThèque (mouvement 6, étape 1), le marché a surtout un impact négatif. L'immaturité du marché numérique en France nuit en effet à Numilog (mouvement 1, étape 1), de même que le modèle américain de vente aux bibliothèques (mouvement 3, étape 2), l'utilisation prépondérante de l'iOS aux Etats-Unis (mouvement 5, étape 3) et la crise économique en Espagne (mouvement 5, étape 2).

Figure 188 / Numilog – Le rôle des facteurs environnementaux

Facteurs environnementaux impactant les composantes stratégiques



Facteurs environnementaux associés à la stratégie



1.2. Cas 2 : L'Harmattan

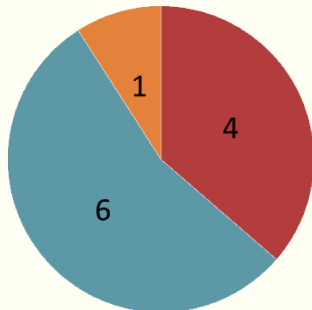
Les facteurs environnementaux ont une place prépondérante dans les relations de causalité identifiées (cf. Figure 189). Ils interviennent surtout en amont puisqu'ils impactent (directement ou indirectement) 10 des 11 composantes stratégiques. D'une part, ils peuvent déclencher à eux seuls une réaction stratégique (mouvement 1, étape 1 ; mouvement 2 étape 3). Dans ces cas, on observe que le facteur déclencheur est la technologie disponible sur le marché (l'ère numérique et la possibilité de pirater). Cette technologie déclenche des réactions du côté de l'Harmattan, mais aussi du côté de son réseau de valeur (actuel ou en devenir). Dès que la réflexion stratégique se fait jour, la société peut donc compter sur ses partenaires existants ou nouer des partenariats avec des acteurs ayant eux aussi pris la mesure du changement environnemental. Trois composantes stratégiques sont impactées à la fois par un facteur environnemental (là encore, la technologie disponible) et par un mouvement stratégique précédent (la conversion numérique). Pour être plus précise, la technologie disponible et popularisée provoque la réaction stratégique, mais celle-ci n'est possible (ou du moins plus facilement envisageable) que parce que la conversion numérique a déjà été engagée. Enfin, sur les 6 composantes stratégiques impactées par le BM, 5 le sont également par au moins un facteur environnemental. L'étape 2 du mouvement 1 est impactée par la technologie disponible et par les attentes supposées des clients. L'étape 3 du mouvement 1 est quant à elle impactée

conjointement par l'émergence du standard ePub et par les exigences de certains points de vente à se conformer à ce standard. Les 3 autres composantes stratégiques impactées à la fois par l'environnement et le BM (mouvement 2, étape 4 ; mouvement 4) impliquent le rachat de Numilog par Hachette. Nous avons considéré que l'évolution d'un partenaire en dehors de sa relation avec L'Harmattan relevait de l'environnement. Toutefois, ce changement environnemental spécifique est incompatible avec la culture d'entreprise de la société. Les processus internes de L'Harmattan associés à ce facteur environnemental précis mènent donc à une réaction stratégique qui impacte elle-même en premier lieu le réseau de valeur de l'entreprise. Notons que seule une composante stratégique n'est impactée que par le business model. Il s'agit du mouvement 5 (l'édition occasionnelle 100% numérique), uniquement poussé par des impératifs tarifaires et des propositions du réseau de valeur d'après les éléments pris en compte dans notre analyse.

En outre, des facteurs environnementaux contribuent à la relation de causalité sans impacter la composante stratégique. Il s'agit de variables indépendantes qui orientent certains changements au sein du business model. Ainsi, la volonté de pérenniser sa stratégie d'indépendance a conduit L'Harmattan à mettre fin à sa relation avec Numilog (mouvement 2, étape 4). Mais cette modification du réseau de valeur n'a pu conduire à une amplification stratégique (une distribution-diffusion la plus large possible) que grâce à un changement environnemental, à savoir l'émergence de nouveaux acteurs sur le marché. De même, lorsque la maison a choisi de se lancer dans la vente directe aux particuliers, les technologies disponibles sont rentrées en ligne de compte dans les choix relatifs à la mise en œuvre de cette amplification stratégique (mouvement 3).

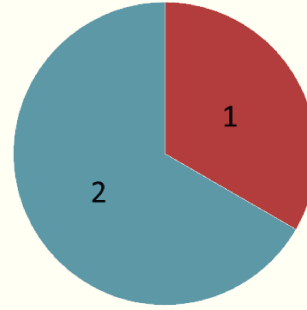
Figure 189 / L'Harmattan – Le rôle des facteurs environnement

Facteurs environnementaux impactant les composantes stratégiques



- Marché
- Evolution des partenaires
- Concurrence
- Légal/Politique
- Technologies disponibles
- Standards technologiques
- Innovations technologiques
- Contraintes technologiques

Facteurs environnementaux associés à la stratégie



- Marché
- Evolution des partenaires
- Concurrence
- Légal/Politique
- Technologies disponibles
- Standards technologiques
- Innovations technologiques
- Contraintes technologiques

1.3. Cas 3 : Bookeen

Les facteurs environnementaux ont une place prépondérante dans les relations de causalité identifiées (cf. Figure 190). Ils interviennent dans 12 des 14 relations identifiées. Les 2 composantes stratégiques sur ou avec lesquelles ils n'interagissent pas sont les composantes qui relèvent de la tactique (mouvement 2, étapes 1 et 2).

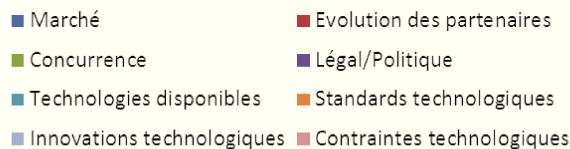
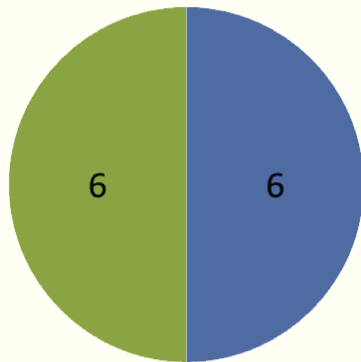
12 facteurs environnementaux impactent directement ou indirectement les composantes stratégiques, réparties également entre la concurrence et les tendances et réalités du marché. Si le marché apporte une perspective positive lorsque le numérique en général ou le contenu en particulier se développent (mouvement 1, étape 1 ; mouvements 3 et 4), il peut aussi être ambivalent. En effet, au lancement du Gen 3, le marché domestique pour la liseuse était très faible. Toutefois, le marché américain était en avance de phase et offrait donc une perspective de développement à Bookeen, même si ce n'était pas la plus simple à mettre en œuvre du fait de la distance géographique. Le marché a par contre été sans nul doute négatif en termes de réalité économique lorsque le taux de conversion de l'euro était en défaveur des exportations (mouvement 2, étape 4). La concurrence s'est montrée ambivalente à 4 reprises, soit parce que les solutions proposées étaient propriétaires mais laissaient le loisir à Bookeen de se différencier par son interopérabilité, soit parce que la présence des concurrents stimule la demande en même temps qu'elle s'accapare des parts de marché. Toutefois, cette concurrence est devenue tout à fait négative lorsqu'Amazon et Barnes & Noble sont entrés dans une guerre des prix sur le

marché américain (mouvement 2, étape 4) et lorsqu'Amazon a montré des signaux en faveur d'une entrée du Kindle sur le marché européen (mouvement 3). En soi, ce facteur aurait pu lui aussi être ambivalent, sauf que Bookeen a identifié un risque de dumping sur le hard et se savait incapable de lutter à armes égales.

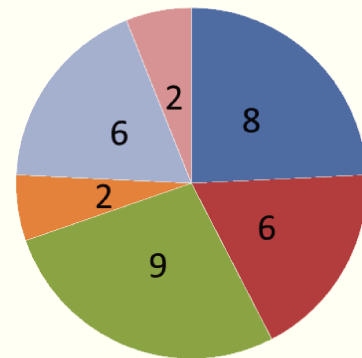
Les facteurs environnementaux qui n'impactent pas la composante stratégique mais qui s'y associent pour modifier le BM sont plus nombreux : on en dénombre 33. Le marché et la concurrence sont là encore prédominants puisqu'ils apparaissent 17 fois. Mais cette fois, les innovations technologiques occupent également une place non négligeable puisqu'elles impactent le BM à 6 reprises : tout d'abord en proposant des composants moins volumineux (mouvement 2, étape 1), avec l'aboutissement de la technologie e-ink (mouvement 2, étape 2), qui pourrait être qualifiée d'innovation de rupture, avec l'aboutissement de la technologie In Cell (mouvement 2, étape 4), avec l'aboutissement de la technologie Pearl et enfin avec l'avènement du frontlighting (mouvement 2, étape 5). Notons que la plupart du temps, Bookeen a intégré ses innovations via ses fournisseurs. Parmi les technologies citées, seul le frontlighting a été en partie développé en interne. Toutefois, d'autres innovations, sans doute plus incrémentales, sont nées directement de la recherche interne de Bookeen ; citons par exemple le Boo Reader ou le G-Sensor. Les standards dominants et les contraintes des technologies utilisées ont également impacté le business model. Dès le démarrage, la taille et le poids des composants ont entamé la qualité de la proposition de valeur (mouvement 1, étape 1). De même, l'incompatibilité entre les DRM Mobipocket et les DRM Adobe a limité de fait la volonté d'interopérabilité des liseuses (mouvement 2, étape 3). La question des montées des formats (et des DRM associés) s'est particulièrement posée lors du lancement du Gen 3 et des mises à jour de l'appareil (mouvement 2, étape 2). À cette occasion, le rachat de Mobipocket par Amazon en 2005 a indirectement impacté Bookeen : Amazon a promu le format Mobi mais se l'est ensuite réservé (mouvement 2, étapes 2 et 3). La position concurrentielle de Numilog a également eu un impact sur le BM de Bookeen puisque le e-distributeur/e-diffuseur a longtemps refusé de rentrer dans son réseau de valeur, et donc de lui donner accès à son catalogue (mouvement 3). La pression exercée par Hachette, le principal éditeur représenté par Numilog, contribuera finalement à ce que les deux acteurs trouvent un accord (mouvement 3 ; mouvement 4, étape 2).

Figure 190 / Bookeen – Le rôle des facteurs environnementaux

Facteurs environnementaux impactant les composantes stratégiques



Facteurs environnementaux associés à la stratégie



1.4. Cas 4 : VirginMéga

Les facteurs environnementaux tiennent une place non négligeable dans les relations de causalité identifiées (cf. Figure 191) puisqu'ils interviennent sur ou avec 4 des 7 composantes stratégiques identifiées. Toutefois, ils sont absents de la relation de causalité de l'étape 4, qui comporte pourtant 3 composantes stratégiques. Il est probable que le rachat par Digital Virgo, puis l'abandon de l'activité VirginMéga ait un caractère intrinsèque en raison de la situation économique plus que compliquée de l'entité. Dans ces conditions, un facteur environnemental aurait pu précipiter la fin du site web (ex : un changement de norme technique pour la VOD) ou prolonger légèrement sa durée de vie (ex : la chute d'un concurrent aurait pu laisser l'espoir d'un rebond des parts de marché), mais une trajectoire stratégique différente n'aurait sans doute pu être possible que grâce à un véritable investissement de la part de Digital Virgo.

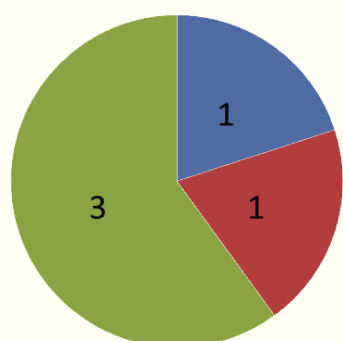
Nous dénombrons 5 facteurs environnementaux ayant un impact sur la stratégie. La concurrence est de loin le facteur le plus important (3 occurrences). Alors que VirginMéga avait été pionnier en ouvrant sa plateforme de musique téléchargeable en 2004, elle subit la concurrence d'acteurs beaucoup plus rapides en ce qui concerne le livre numérique. Ainsi, elle a deux ans de retard sur La Fnac lorsqu'elle imite sa stratégie d'eBookstore (étape 1). De même, elle lance sa liseuse brandée 3 ans après le partenariat entre La Fnac et Sony, et un an après l'arrivée du FnacBook. Heureusement, l'entreprise sait aussi voir l'arrivée d'un nouveau

concurrent comme une aubaine et profite du lancement du Kindle d'Amazon en France pour sortir son Odyssey by Virgin. Non seulement elle n'est pas à la traîne face au leader mondial, mais en plus elle profite de son écho publicitaire. La concurrence n'a donc pas été seulement négative pour VirginMéga. L'évolution des partenaires a aussi été un atout pour l'élaboration stratégique de l'entreprise. L'impulsion donnée par les éditeurs et les constructeurs au marché du livre numérique a été décisive dans la construction de l'amplification stratégique. Enfin, le marché a impacté négativement l'entité Virgin Mégastore, mais cela a conduit les dirigeants du Groupe à réorienter leurs priorités et donc à donner davantage d'importance stratégique à VirginMéga. Un effort a été maintenu vis-à-vis de l'eBookstore, même si cet effort se devait d'être peu coûteux.

Des facteurs environnementaux, associés à la stratégie, ont contribué à impacter le modèle d'affaires. Parmi eux, l'évolution des partenaires a particulièrement joué sur le BM. Tout d'abord, la pression exercée par l'ensemble de la chaîne du livre, et également par les institutions gouvernementales (facteur politique), a conduit à un partage de catalogue entre les trois distributeurs majeurs. VirginMéga en a directement bénéficié puisque la proposition de valeur s'est trouvée largement améliorée du fait de l'ajout des titres des deux autres distributeurs qui lui étaient techniquement inaccessibles jusque-là (étape 1). Pour vendre des liseuses brandées, contenant une boutique embarquée redirigée vers son eBookstore, l'entreprise a pu bénéficier du partenariat existant entre ePage et Bookeen (étape 2). Elle a également pu bénéficier du nouvel outil de recherche choisi par ePage et généralisé à l'ensemble des eBookstores gérés par ePage (étape 3). Enfin, la politique tarifaire de Google, comparativement à celle d'Apple, a conduit VirginMéga à choisir de développer une application Android plutôt qu'une application iTunes. Le marché a eu aussi une certaine incidence sur le business model car l'engouement pour les liseuses lors des fêtes de fin d'année 2011 a généré des ventes de liseuses satisfaisantes (étape 2), qu'il s'agisse des Odyssey by Virgin ou des Kindle d'Amazon.

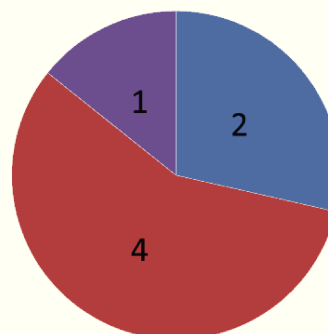
Figure 191 / VirginMéga – Le rôle des facteurs environnementaux

Facteurs environnementaux impactant les composantes stratégiques



- Marché
- Concurrence
- Technologies disponibles
- Innovations technologiques
- Evolution des partenaires
- Légal/Politique
- Standards technologiques
- Contraintes technologiques

Facteurs environnementaux associés à la stratégie



- Marché
- Concurrence
- Technologies disponibles
- Innovations technologiques
- Evolution des partenaires
- Légal/Politique
- Standards technologiques
- Contraintes technologiques

1.5. Cas 5 : izneo

Les facteurs environnementaux interviennent dans 7 des relations de causalité identifiées : ils impactent 7 des composantes stratégiques et contribuent à 10 changements du BM, en association avec la stratégie (cf. Figure 192).

Sur les 10 facteurs environnementaux impactant la stratégie, 3 sont de nature technologique. Ce sont les technologies disponibles sur le marché qui contribuent tout d'abord à la création stratégique (mouvement 1) : le piratage est devenu si simple qu'il peut devenir une menace sérieuse pour l'édition. C'est encore les technologies disponibles et utilisées par la clientèle d'izneo qui rendent nécessaires les mises à jour des applications et du site Internet de vente BtoC (mouvement 2b, étape 2). Enfin, la popularisation des smartphones, et de la lecture sur smartphone, encourage l'entreprise à rechercher une solution pour la lecture case à case (mouvement 3, étape 1). La concurrence impacte également la stratégie (3 occurrences). Elle précipite la création de l'entreprise car les éditeurs craignent la suprématie des géants internationaux (mouvement 1). La concurrence a aussi entravé la formule d'abonnement illimité, non pas directement, mais en stimulant l'intérêt des politiques pour la question, qui ont déclaré que cette formule, en l'état, était illégale (mouvement 2a, étape 3). On voit ici également l'impact de l'environnement légal (1 occurrence). Enfin, la concurrence de ComiXology stimule les efforts techniques d'izneo, en ce qui concerne les formats (mouvement 3, étape 1).

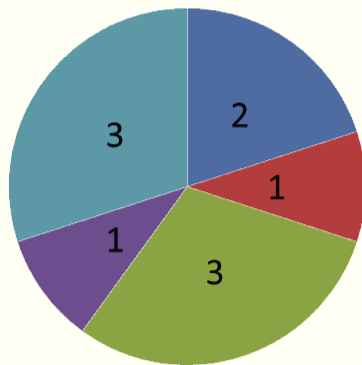
Le marché agit par deux fois sur la stratégie. D'abord, le marché de la BD est suffisamment important en France pour qu'un spécialiste de ce genre puisse avoir une raison d'être (mouvement 1). De même, sa forte présence en bibliothèque (ses taux d'emprunt et de rotation) rend plus que souhaitable le développement d'une solution pour les bibliothèques (mouvement 4, étape 1). L'amélioration d'une telle solution est d'ailleurs ensuite envisagée en externe grâce à un projet interprofessionnel, mobilisant les libraires, mais aussi en interne. La faible implication des libraires, qui sont des partenaires effectifs ou potentiels, contraint izneo à développer cette solution interne (mouvement 4, étape 2).

14 facteurs environnementaux s'associent à la stratégie pour modifier le BM. 6 de ces facteurs concernent l'évolution des partenaires. Ils interviennent principalement dès lors qu'on parle de la distribution via des canaux externes (mouvement 3, étape 3), et notamment via les « petits » libraires. Si l'émergence de solutions d'eBookstores a été positive puisqu'elle a permis d'équiper ces points de vente, elle n'a que trop rarement permis de les équiper complètement. En outre, le trafic web des librairies est souvent très faible, si bien que certaines d'entre elles ferment leurs stores (exemple du réseau Album). Ce même reproche fait à la librairie indépendante, son incapacité à prendre à bras le corps la question du numérique, revient dès lors qu'izneo souhaite proposer des solutions pour les bibliothèques (mouvement 4, étapes 1 et 2). Les technologies disponibles sont quant à elles intervenues à 4 reprises dans les relations causales étudiées. Le risque lié au piratage a conduit les éditeurs à souscrire sans doute plus facilement à la formule de l'abonnement (mouvement 2a, étape 2). C'est cette même menace qui a conduit l'éditeur et l'ayant droit français de Naruto à travailler sur une application « Simul Trad » (mouvement 2c, étape 2). Les lancements et la popularisation (plus ou moins réussie) des trois grands systèmes d'exploitation mobiles (iOS, Android, Windows 8) ont conduit izneo à développer plusieurs applications (mouvement 2b, étape 1). La popularisation des smartphones pousse dans le même temps l'entreprise à rechercher une solution de lecture « case à case » (mouvement 3, étape 1). Le marché joue aussi un rôle non négligeable dans les mutations du modèle d'affaires (2 occurrences). L'incapacité des libraires physique à présenter le fonds de catalogue pousse les éditeurs à exploiter ce fonds grâce à la formule de l'abonnement proposée par izneo (mouvement 2a, étape 2). Le fait que l'accès aux livres papier soit difficile pour les expatriés et les amoureux de la francophonie rend l'exploitation internationale pertinente du point de vue de la clientèle (mouvement 5, étape 1). La concurrence a par contre agi négativement sur la constitution du catalogue (mouvement 3, étape 2). Enfin, l'absence de

législation jusqu'en novembre 2011 a permis à izneo pendant un temps de mener des opérations promotionnelles distinctives (mouvement 2c, étape 1).

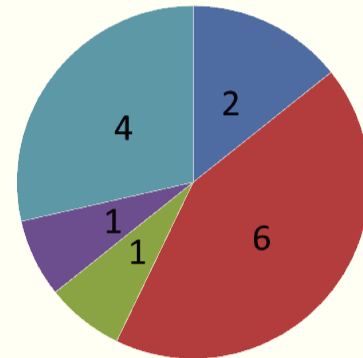
Figure 192 / izneo – Le rôle des facteurs environnement

Facteurs environnementaux impactant les composantes stratégiques



- Marché
- Concurrence
- Technologies disponibles
- Innovations technologiques
- Evolution des partenaires
- Légal/Politique
- Standards technologiques
- Contraintes technologiques

Facteurs environnementaux associés à la stratégie



- Marché
- Concurrence
- Technologies disponibles
- Innovations technologiques
- Evolution des partenaires
- Légal/Politique
- Standards technologiques
- Contraintes technologiques

1.6. Cas 6 : Bragelonne

Les facteurs environnementaux interviennent dans 5 des relations de causalité identifiées : ils impactent deux des composantes stratégiques et contribuent à quatre changements du BM, en association avec la stratégie (cf. Figure 193).

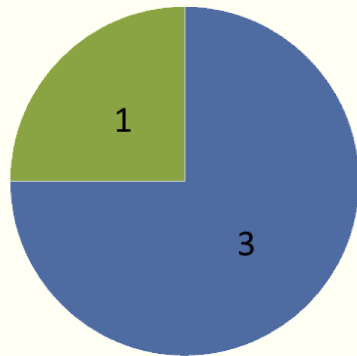
L'une des composantes stratégiques impactée l'est par 3 facteurs environnementaux à la fois (mouvement 2, étape 4). Lors de la création des collections primo-numériques, la concurrence a peut-être joué un rôle, même s'il est mineur. En effet, on s'aperçoit qu'une dizaine de mois avant le lancement de Snark, Harlequin, l'un des principaux concurrents de Milady sur l'axe romance, a lancé la collection HQN. Cette nouvelle collection est 100% numérique et a pour objet la publication de nouveaux auteurs francophones. On retrouve ici l'idée de Bragelonne d'utiliser un medium moins coûteux (le numérique) dans le but de découvrir de nouveaux talents, pour lesquels le risque commercial est accru. Les facteurs environnementaux relatifs au marché ont sans aucun doute eu une influence sur l'amplification stratégique qui a conduit aux collections primo-numériques. D'une part, ce type de formule s'est développé à l'étranger avec un certain succès. D'autre part, le numérique pallie la dépendance que les éditeurs ont envers

les libraires, et surtout envers les contraintes de stock et d'exposition de ces derniers. Le développement du marché du numérique avait auparavant joué un rôle important dans la décision de créer une réelle stratégie numérique (mouvement 1, étape 2).

Les facteurs environnementaux associés à la stratégie pour aboutir à une transformation du modèle d'affaires sont également au nombre de quatre. Le marché a ici aussi eu une influence (1 occurrence). Le fait que les nouvelles ne soient pas un genre économiquement viable induit que bon nombre d'entre elles restent dans les tiroirs des auteurs, sans que ceux-ci ne trouvent d'éditeurs intéressés (mouvement 2, étape 3). Bragelonne n'a donc pas eu de difficultés à enrichir la collection Brage de textes inédits, certains émanant d'auteurs prestigieux (on pense évidemment à Stephen King). Un facteur relevant du standard technologique a pour sa part joué en la défaveur des tentatives d'ePub enrichis (mouvement 2, étape 2). En effet, le standard actuel ne supporte pas encore les animations. L'environnement Apple est celui qui permet d'aller le plus loin dans l'enrichissement des livres numériques. Mais les titres produits pour iOS ne sont pas supportés par le standard, ou du moins, toutes les animations ne sont pas correctement exploitables. La clientèle potentielle des enrichis s'en trouve donc considérablement réduite. Mais c'est l'évolution des partenaires qui a le plus participé aux mutations du business model (2 occurrences). Tout d'abord de manière négative : la quasi-absence de distributeur capable d'amener des flux d'éditeurs vers la plateforme d'Apple a largement contraint Bragelonne dans son choix (mouvement 1, étape 2). La maison a fait d'Eyrolles son distributeur-diffuseur sans vraiment avoir d'autres alternatives. Plus tard, quand Bragelonne souhaite lancer la POD et que l'entreprise choisit Lighting Source comme prestataire (mouvement 3, étape 1), elle doit composer avec le partenariat noué entre Ingram (maison mère de Lighting Source) et Hachette Distribution.

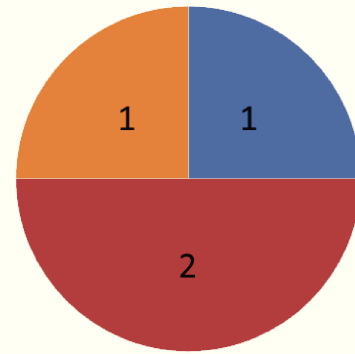
Figure 193 / Bragelonne – Le rôle des facteurs environnementaux

Facteurs environnementaux impactant les composantes stratégiques



- Marché
- Concurrence
- Technologies disponibles
- Innovations technologiques
- Evolution des partenaires
- Légal/Politique
- Standards technologiques
- Contraintes technologiques

Facteurs environnementaux associés à la stratégie



- Marché
- Concurrence
- Technologies disponibles
- Innovations technologiques
- Evolution des partenaires
- Légal/Politique
- Standards technologiques
- Contraintes technologiques

1.7. Cas 7 : Numeriklivres

Les facteurs environnementaux interviennent dans 5 des relations de causalité identifiées : ils impactent 4 des composantes stratégiques et contribuent à 2 changements du BM, en association avec la stratégie (cf. Figure 194).

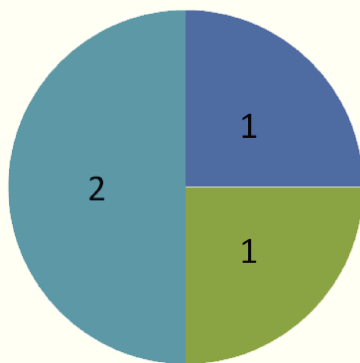
Les quatre composantes stratégiques impactées ne l'ont été que par un seul facteur environnemental. Les technologies disponibles ont particulièrement influencé la stratégie (2 occurrences). D'une part, l'essor du marché des liseuses et des tablettes a encouragé la création de Numeriklivres (mouvement 1, étape 1). D'autre part, la prolifération des applications a conduit le dirigeant à en proposer une lui aussi (mouvement 2, étape 1). Le marché a été perçu comme une menace par Jean-François Gayrard : les nouvelles ne constituent pas un genre sollicité par les lecteurs. Il a donc transformé sa stratégie pour tenir compte de cette observation (mouvement 1, étape 2). Enfin, la concurrence a également été perçue comme négative par rapport aux objectifs de l'entreprise. En effet, le dirigeant considère qu'il ne peut égaler les grandes plateformes internationales sur le plan de la technologie. Il abandonne donc son activité de vente directe (mouvement 2, étape 2).

Les deux composantes stratégiques qui modifient le modèle d'affaires en s'associant à des facteurs environnementaux voient quant à elles intervenir plusieurs facteurs environnementaux.

Le marché a joué un rôle ambigu lors du changement stratégique visant à optimiser la politique éditoriale (mouvement 1, étape 2). D'une part, la prolifération de contenu gratuit a noyé dans la masse les offres gratuites proposées par Numeriklivres : les gens téléchargent donc ces titres mais la plupart ne les lit pas, et se contente de les stocker. Après ce constat, Jean-François Gayraud décide de proposer moins de gratuité et de retravailler ses offres promotionnelles. D'autre part, le dirigeant trouve sur le marché une offre de titres libres de droit qu'il juge de mauvaise qualité. Il transforme cette déception en une opportunité pour sa maison. Lors de cette même étape, la technologie aussi a influencé des éléments du business model. Les limites technologiques du format PDF, combinées à la croissance du taux d'équipement en liseuses et tablettes capables de lire le format ePub, encouragent Numeriklivres à abandonner la production du format PDF. L'activité de vente directe a été mouvementée en raison de l'évolution de l'un des partenaires de l'entreprise. Lorsque Sanspapier.com lui a proposé ses services, le dirigeant a choisi d'abandonner sa boutique (construite via un CMS). Quand Sanspapier.com a disparu, il a dû reconstruire une boutique.

Figure 194 / Numeriklivres – Le rôle des facteurs environnementaux

Facteurs environnementaux impactant les composantes stratégiques



- Marché
- Concurrence
- Technologies disponibles
- Innovations technologiques
- Evolution des partenaires
- Légal/Politique
- Standards technologiques
- Contraintes technologiques

Facteurs environnementaux associés à la stratégie



- Marché
- Concurrence
- Technologies disponibles
- Innovations technologiques
- Evolution des partenaires
- Légal/Politique
- Standards technologiques
- Contraintes technologiques

1.8. Cas 8 : Decitre

Des facteurs environnementaux impactent deux des composantes stratégiques identifiées et interviennent dans la totalité des changements de business model (*cf.* Figure 195).

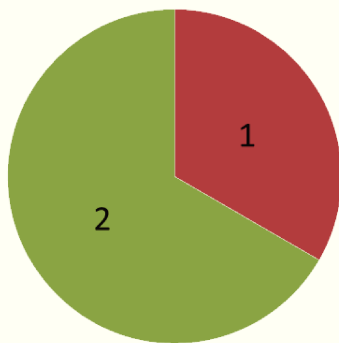
L'environnement a joué un rôle important dans les décisions stratégiques qui ont débouché sur le lancement de la commercialisation des livres numériques (étape 1). Tout d'abord, la concurrence des leaders, qui ont fait le choix d'un écosystème fermé, oriente l'exploration stratégique vers une solution ouverte. Ce même facteur impactera indirectement la création stratégique. Ce facteur est jugé négatif : si les écosystèmes des leaders n'étaient pas propriétaires, alors les utilisateurs pourraient les utiliser pour acheter des livres numériques dans d'autres points de vente. Ces points de vente pourraient se contenter de proposer un catalogue et une solution de paiement, et s'appuyer sur les écosystèmes leaders pour l'ensemble des services nécessaires à une utilisation optimale du contenu numérique (gestion de la bibliothèque, logiciel de lecture gérant les DRM standards...). Guillaume Decitre a l'ambition de proposer une solution qui soit compétitive par rapport aux leaders mondiaux. Ne pouvant s'appuyer sur les écosystèmes fermés, il prend connaissance des solutions d'eBookstore ouvertes existantes sur le marché. Il juge toutefois qu'elles ne sont pas suffisamment performantes pour rivaliser avec Amazon ou Apple. Ce constat nous amène à la création stratégique : puisque les solutions ouvertes ne sont pas suffisamment compétitives, Decitre décide de participer à l'émergence d'une nouvelle proposition d'eBookstore. Le manque de partenariat adéquat, qui a pu être considéré un temps comme un désavantage, a été finalement traité comme une opportunité de prendre position sur une nouvelle activité.

Dix facteurs environnementaux se sont associés aux composantes stratégiques pour modifier le modèle d'affaires. Parmi eux, l'évolution des partenaires tient une place prépondérante (7 occurrences). Lors de la phase initiale de lancement de l'activité (étape 1), les négociations entre Hachette et son e-diffuseur/e-distributeur (Numilog) ont parasité les négociations entre Hachette et TEA, retardant ainsi la mise à disposition du catalogue de Hachette sur le réseau de librairies desservies par Decitre. La politique tarifaire d'Apple a également impacté négativement des éléments du business model : l'application sous iOS ne permet pas la vente car TEA considère que la marge restante serait trop faible, voire inexistante. Les partenaires ont aussi influencé certaines composantes du modèle d'affaires quand il a été question d'améliorer les outils de lecture (étape 2). Le renforcement de l'orientation stratégique de Bookeen vers les contenus fait du constructeur un concurrent pour Decitre et pour les autres clients de TEA.

Outre cet élément clairement négatif, un dernier facteur concernant l'évolution des partenaires intervient dans cette étape. TEA conquiert de nouveaux clients et un nouveau tour de table est organisé, incluant Système U dans son capital. Si ces nouveaux acteurs viennent renforcer la position de TEA, notons qu'ils induisent aussi des priorités qui sont parfois un peu différentes de celles de Decitre. Ainsi, une part des investissements est dirigée vers le développement à l'international. Deux autres types de facteurs environnementaux interviennent dans les relations de causalité identifiées. D'une part, TEA est subventionné à hauteur de 100 000 € par le Centre National du Livre, un organe politique (étape 1). D'autre part, l'obsolescence rapide des technologies nécessite des mises à jour régulières des applications (étape 2).

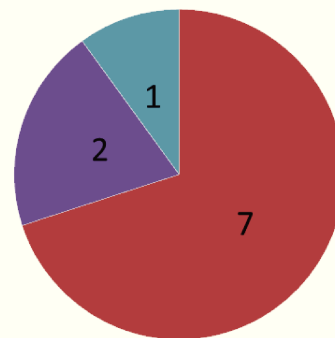
Figure 195 / Decitre – Le rôle des facteurs environnement

Facteurs environnementaux impactant les composantes stratégiques



- Marché
- Concurrence
- Technologies disponibles
- Innovations technologiques
- Evolution des partenaires
- Légal/Politique
- Standards technologiques
- Contraintes technologiques

Facteurs environnementaux associés à la stratégie



- Marché
- Concurrence
- Technologies disponibles
- Innovations technologiques
- Evolution des partenaires
- Légal/Politique
- Standards technologiques
- Contraintes technologiques

2. Analyse intercas et discussion

2.1. L'influence de l'environnement sur la stratégie

Le nombre de facteurs environnementaux impactant la stratégie est très élevé dans le cas de Numilog (cf. Figure 196). Afin de tenir compte du nombre de composantes stratégiques observées dans chacun des cas, nous avons calculé la propension de la stratégie à être impactée par l'environnement (cf. Figure 197) ; autrement dit, nous avons rapporté le nombre de composantes stratégiques touchées par l'environnement au nombre de composantes stratégiques au total. Si l'on compare ce ratio au nombre de facteurs environnementaux impactant la stratégie, l'écart entre les résultats extrêmes se réduit, même s'il reste important : les valeurs oscillent entre 20% (Bragelonne) et 91% (L'Harmattan). En moyenne, 56% des composantes stratégiques sont influencées par des facteurs environnementaux. L'environnement influence donc la stratégie dans plus d'un cas sur deux. Les stratégies de L'Harmattan (91%) et Numilog (84%) sont souvent influencées par l'environnement. Celles de Decitre (67%), Numeriklivres (50%), Bookeen (43%) et VirginMéga (43%) sont fréquemment influencées par l'environnement. Les stratégies d'izneo (33%) et Bragelonne (20%) sont relativement rarement impactées par l'environnement.

Figure 196 / Nombre de facteurs environnementaux impactant les composantes stratégiques

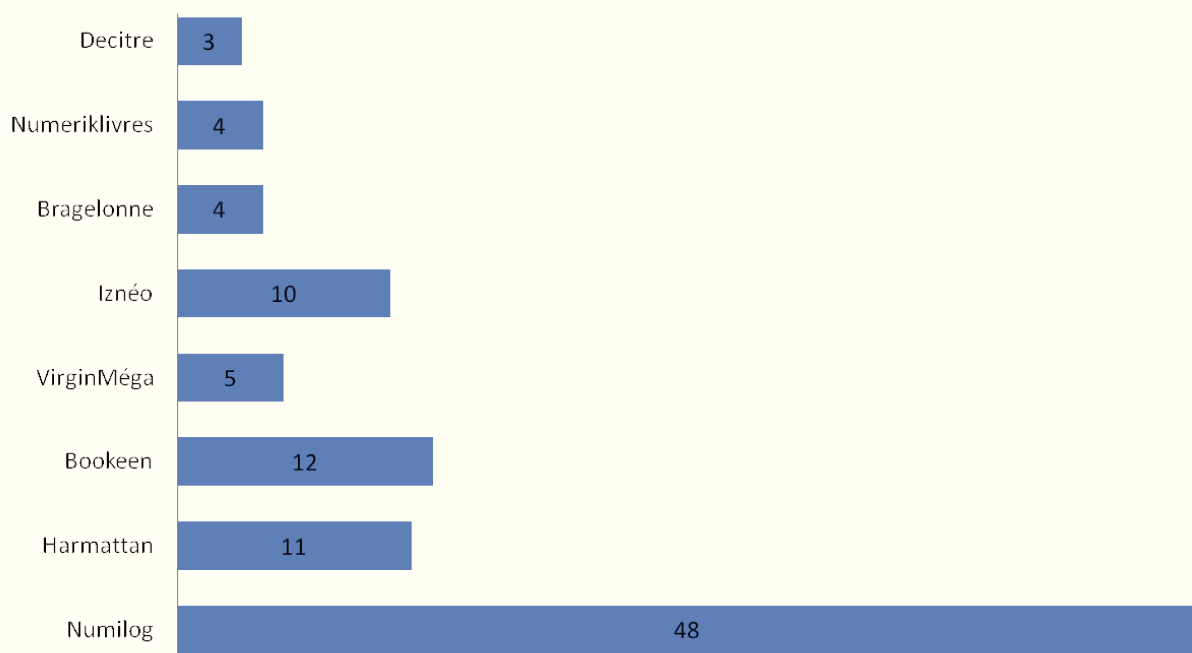
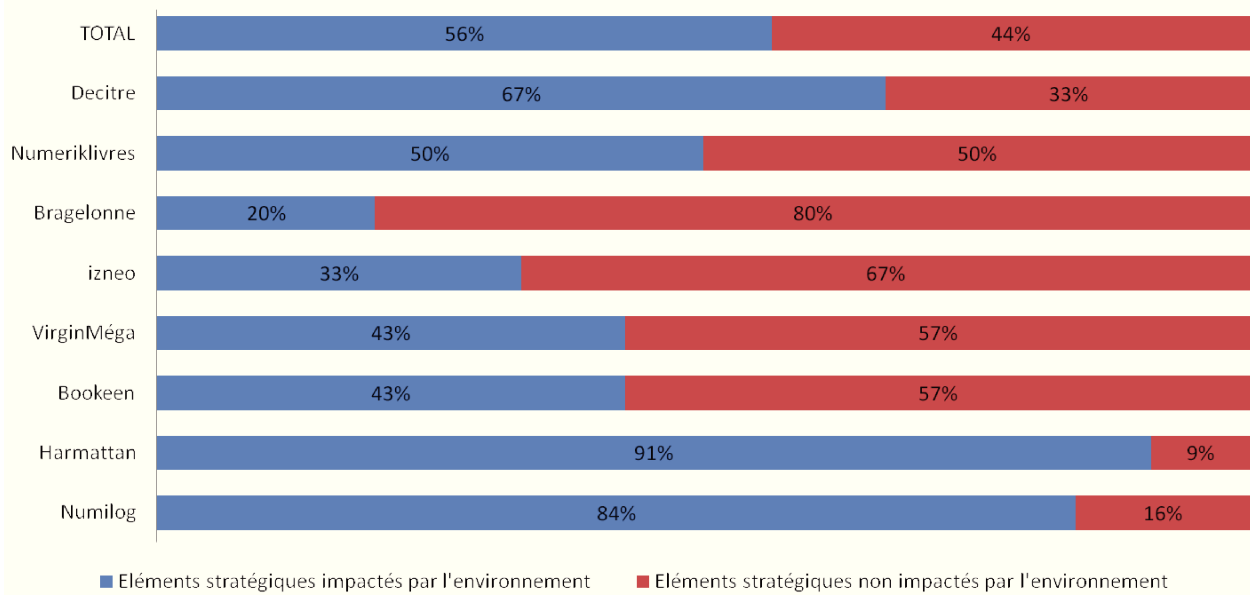


Figure 197 / Propension de la stratégie à être impactée par l'environnement



Les entreprises qui présentent la plus forte propension sont L'Harmattan et Numilog. Ce sont deux entreprises pionnières sur le marché du livre numérique. Ces premiers résultats tendent à nous indiquer que l'ordre d'arrivée sur le cycle de vie du marché exerce une influence sur la relation entre l'environnement et la stratégie : plus l'arrivée est précoce, plus la propension de la stratégie à être impactée par l'environnement est forte. Ce résultat rejoint certains des « désavantages du pionnier » recensés par LIEBERMAN & MONTGOMERY (1988) : les entreprises arrivées premières sur un marché émergent doivent composer avec des incertitudes technologiques et commerciales supérieures, et elles sont confrontées à davantage de ruptures technologiques. Toutefois, Bookeen est notre troisième cas d'entreprise pionnière, mais présente une propension légèrement inférieure à la moyenne. Notre proposition doit donc être nuancée.

Nous avons ensuite analysé la propension de chaque catégorie de composante stratégique à être impactée par l'environnement (cf. Figure 198). Nous observons que les composantes de changement (75%), d'ajustement (75%) et de création (71%) sont fortement impactées par les variables exogènes, les composantes d'amplification (63%), de pérennisation (56%) et d'abandon (50%) le sont moins. Les composantes d'exploration (36%) et les tactiques (30%) sont peu influencées par l'environnement. Nous constatons donc que l'environnement joue un rôle prépondérant dès lors qu'il s'agit de définir les grandes orientations stratégiques. Il est en revanche peu actif quand l'entreprise se lance dans une exploration prospective ou dans une tactique. Notons aussi que l'environnement influence fortement les ajustements, c'est-à-dire les

ambitions stratégiques vues à la baisse, mais qu'il n'impacte que moyennement les abandons stratégiques. Nous observons donc que l'impact de l'environnement sur la stratégie fluctue en fonction de l'ambition stratégique. Nous suivons ici le même type de logique que celle déployée par ATTARÇA & CORBEL (2011) : nous appelons à « *l'acceptation de la complémentarité de plusieurs modes de pensée au sein du management stratégique* » (p.25), « *à raisonner en termes de combinaison de possibilités et non d'options nécessairement incompatibles* » (p.23). Les auteurs ont étudié une même situation⁴⁴² selon trois approches qui ne partagent pas les mêmes sources théoriques et qui évaluent le degré de déterminisme de l'environnement différemment : les approches du positionnement, les approches de la dépendance des ressources et les approches de l'intention stratégique. Nos résultats confortent l'idée selon laquelle les différents degrés de contingence à l'environnement définis par différentes approches du management stratégique peuvent coexister, plutôt que de s'exclure. Les approches qui prônent la prédominance de l'environnement, comme l'approche du positionnement, semblent particulièrement adaptées lors des phases de définition des grandes orientations stratégiques. En revanche, les phases d'exploration stratégique correspondent davantage à une approche « *strategic intent* » : en étant proactive, l'entreprise essaie de dépasser les contraintes environnementales. Ces propositions ne concernent évidemment que le périmètre de notre terrain d'étude : les TPE et PME françaises positionnées sur un marché émergent.

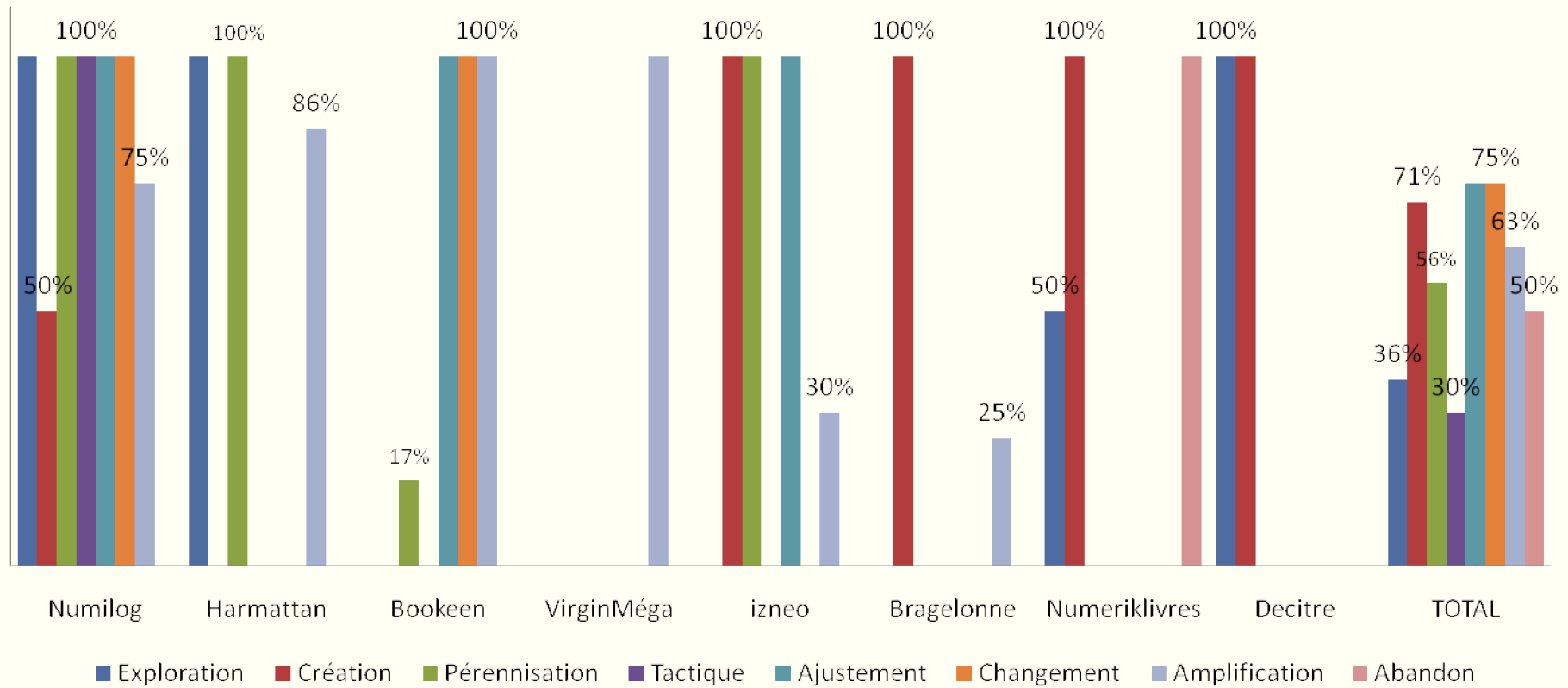
Gardons tout de même à l'esprit qu'il ne s'agit ici que de moyennes, certains cas ne se conformant pas à la tendance dégagée. Par exemple, 100% des composantes stratégiques identifiées lors des études de L'Harmattan et Numilog se révèlent être impactées par l'environnement. Cela peut s'expliquer par le fait que ces deux entreprises sont celles qui présentent le plus bas taux d'exploration stratégique (respectivement 9% et 4% des composantes stratégiques totales), à l'exception de Bookeen, cas pour lequel nous n'avons pas observé de composante d'exploration. Les moyennes de ces cas se basent donc sur un échantillon plus faible, moins représentatif. La seconde source d'explication possible provient de la situation particulière de ces entreprises : ce sont des pionniers. On peut donc supposer que les explorations stratégiques des entreprises arrivées très précocement sur un marché émergent sont bien plus sensibles à l'environnement que celles des entreprises arrivées plus tardivement. Toutefois, une analyse plus fine nous permet d'infirmer cette assertion : même si l'exploration stratégique identifiée dans le cas de L'Harmattan concerne bien le démarrage de l'activité

⁴⁴² Le modèle d'affaires des *patent trolls* et des entreprises qui en sont potentiellement « victimes »

numérique, celle relative à Numilog concerne le développement d'eThèque en 2012 (nous sommes donc loin des préoccupations initiales de l'entreprise, à la fin des années 1990).

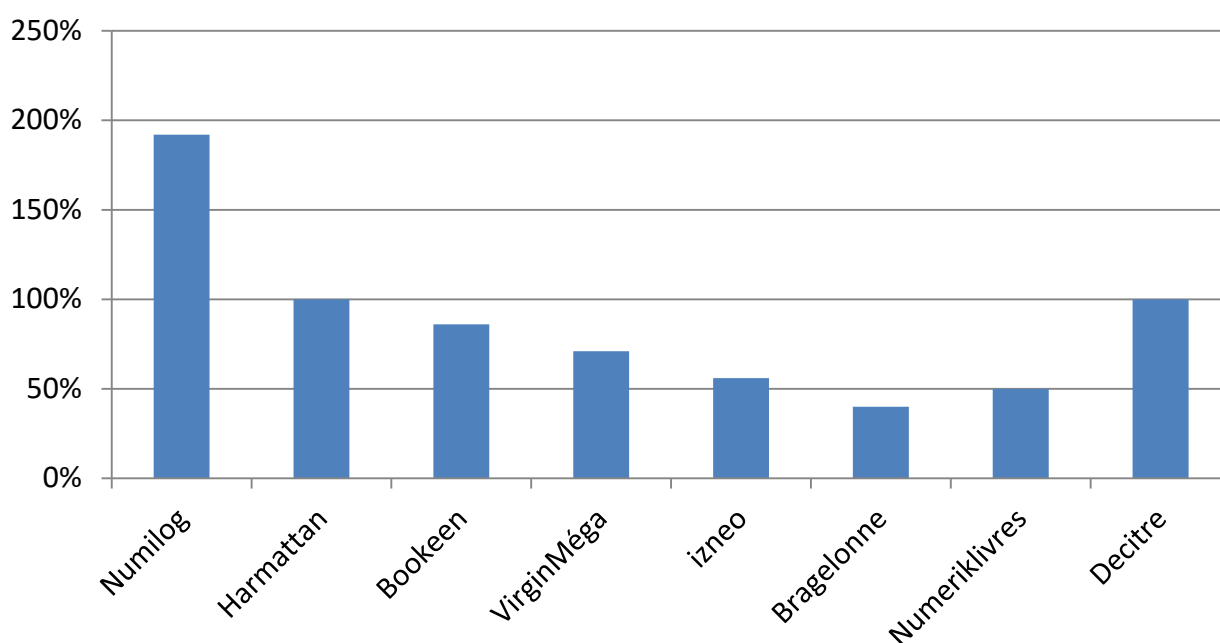
Nous avons également calculé la sensibilité de la stratégie à l'environnement, c'est-à-dire que nous avons divisé le nombre de facteurs environnementaux impactant par le nombre de composantes stratégiques identifiées au total (*cf.* Figure 199). La sensibilité à l'environnement est en moyenne de 101%. Si l'on ne prend en compte que les composantes stratégiques impactées, on peut donc en conclure qu'elles sont touchées par environ deux facteurs environnementaux (rappelons que la propension de la stratégie à être impactée par l'environnement est de 56%). Nous considérons donc que la stratégie est sensible à l'environnement. Cette sensibilité est toutefois très variable d'un cas à l'autre. Si elle est très forte pour Numilog (192%), elle est relativement moyenne pour L'Harmattan (100%), Decitre (100%), Bookeen (86%) et VirginMéga (71%). Elle peut être jugée basse pour les cas izneo (56%), Numeriklivres (50%) et Bragelonne (40%).

Figure 198 / Propension des composantes stratégiques à être impactées par l'environnement



Pour expliquer ces différences, notre première intuition est d'analyser la sensibilité à l'environnement de chaque cas par rapport au nombre de mouvements stratégiques mobilisés. En effet, en multipliant les activités, les leviers de croissance, on s'expose à des environnements *a priori* différents. Logiquement, la sensibilité de la stratégie à l'environnement devrait croître. Nous nous appuyons ici sur le principe de différenciation souligné par LAWRENCE & LORSH (1967), même si ces auteurs ont bâti leur théorie sur une étude de cas mettant en exergue les différents environnements auxquels sont confrontés les différents services d'une même activité (en l'occurrence les services commercial, R&D et production). Les cas étudiés parmi les plus sensibles à l'environnement tendent à confirmer cette hypothèse puisqu'ils font également partie des cas présentant le plus de mouvements stratégiques : on recense 8 mouvements chez Numilog, 5 mouvements chez L'Harmattan et 4 mouvements chez Bookeen. Cependant, izneo est un contre-exemple significatif : l'entreprise présente 5 mouvements mais sa stratégie est faiblement sensible à l'environnement. En outre, Decitre et VirginMéga ne comptent qu'un seul mouvement chacun, mais leur stratégie est pourtant moyennement sensible à l'environnement. Ces résultats sont quelque peu contre-intuitifs : on s'attend à ce que ces entreprises qui ne comportent qu'un seul mouvement stratégique lié au marché du livre numérique soient moins impactées par l'environnement (nous supposons que les activités numériques dans chacun de ces cas ne sont confrontées qu'à un seul environnement, contrairement aux entreprises qui travaillent selon plusieurs axes de croissance). On pourrait donc considérer que l'engagement sur le pendant numérique de son marché d'origine se fait sous une contrainte environnementale considérable. Une autre explication consiste à nuancer l'hétérogénéité des environnements relatifs aux différents mouvements stratégiques des autres cas étudiés. Les mouvements stratégiques concernent des activités différentes, mais connexes, puisque nous n'étudions que les éléments des entreprises ayant trait au livre numérique. Ces différents mouvements n'exposeraient donc pas les cas étudiés à des environnements foncièrement différents, ce qui limiterait grandement l'impératif de différenciation sur la stratégie.

Figure 199 / Sensibilité de la stratégie à l'environnement



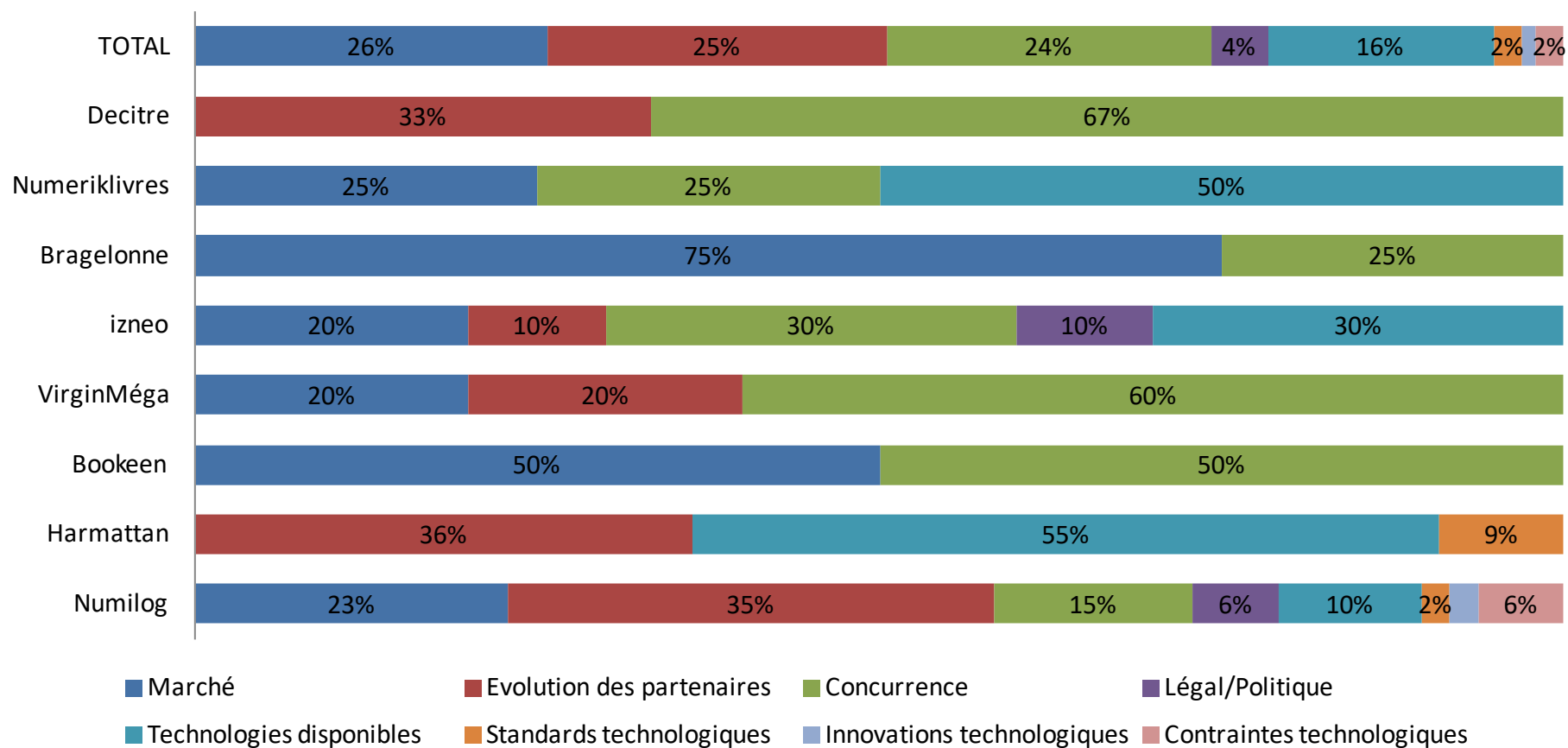
La période à laquelle se sont lancées les entreprises sur le marché du livre numérique semble corrélée à ces résultats. Numilog, L'Harmattan et Bookeen font figure de pionniers : Numilog et les prémices de Bookeen ont été créées à la fin des années 90, L'Harmattan a commencé à commercialiser des ebooks au début des années 2000. Numériklivres, izneo et Bragelonne sont peu sensibles à leur environnement. Conformément à notre hypothèse, ces entreprises sont arrivées plus tardivement sur le marché du numérique, en 2010 (même si Bragelonne avait mené une expérimentation sur une dizaine de titres au milieu des années 2000). Le lancement de l'activité ebook de Decitre et VirginMega s'est également fait aux environs de 2010 ; elles présentent une sensibilité moyenne à l'environnement. Les résultats de ces deux entreprises sont quelque peu contre-intuitifs mais assez peu significatifs (dans un sens ou l'autre). Nous aboutissons donc à l'hypothèse suivante : la stratégie des pionniers est davantage sensible à l'environnement. Cette proposition enrichit la précédente, stipulant que la propension de la stratégie à être influencée par l'environnement est d'autant plus forte que l'arrivée sur le marché est précoce. En phase de lancement, le marché n'en est qu'à ses balbutiements, il n'est pas encore structuré. La stratégie des entreprises pionnières se forme donc en même temps que le marché et l'environnement. Par la suite, les entreprises qui arrivent sur le marché du livre numérique construisent leur stratégie en fonction de règles du jeu relativement connues (même si l'on reste dans un environnement turbulent, évolutif). Ces résultats vont dans le sens de l'analyse de COURTNEY *et al.* (1997). Les pionniers gravitent dans un environnement présentant

une ambiguïté complète puisqu'ils saisissent une opportunité liée à une avancée technologique majeure. Notons toutefois que cette avancée technologique est certes radicale, mais aussi incrémentale (le projet Gutenberg a été lancé en 1971). À la fin des années 90, aucune entreprise n'a de longueur d'avance, à l'exception peut-être d'Adobe avec son format PDF, déjà largement usité en bureautique. Comme le préconisent les auteurs, les entreprises qui tireront leur épingle du jeu sont celles qui sauront le façonner, notamment en édictant les standards technologiques et les modèles commerciaux dominants. Amazon est entrée sur le marché du livre numérique avec cette ambition. Bookeen, Numilog et L'Harmattan ont précédé l'arrivée d'Amazon sur le numérique, mais n'avaient pas sa puissance de frappe. Ils ont donc choisi de prôner l'interopérabilité. Malgré tout, ces entreprises ont tout de même contribué à façonner le marché : Bookeen a contribué au développement technologique du hardware, Numilog a sensibilisé les éditeurs français aux possibilités du numérique, L'Harmattan a opérationnalisé la vente directe des ebooks... Si l'on reprend la typologie de COURTNEY *et al.*, les sociétés qui sont arrivées plus tardivement sur le marché ont été confrontées à un environnement qu'on pourrait qualifier comme donnant vue sur des futurs alternatifs, voire sur un éventail de futurs possibles. Les efforts pour façonner le marché ne peuvent être que modestes. Mais nos résultats nous laissent penser que cette relation est à double sens : l'environnement impacte plus faiblement les stratégies des entreprises quand nous progressons sur le cycle de vie du marché.

Détaillons les types de facteurs environnementaux qui impactent la stratégie (*cf.* Figure 200). 26% d'entre eux relèvent du marché, 24% relèvent de la concurrence. Le marché (les tendances de consommation) et la concurrence impactent très fortement les stratégies de Bragelonne (100%), Bookeen (100%) et VirginMéga (80%). Ces facteurs influencent moyennement les stratégies de Decitre (67%), Numeriklivres (50%) et izneo (50%). En revanche, Numilog n'est que très peu impactée par ces facteurs (38%) et nous n'avons relevé aucun impact de ce type pour le cas L'Harmattan. On observe donc une forte divergence entre Bookeen d'une part, et Numilog et L'Harmattan d'autre part. Ce qui distingue Bookeen des deux autres pionniers relève tout d'abord de son périmètre d'action : Bookeen a rapidement cherché des débouchés à l'international alors que L'Harmattan ne s'adresse qu'aux francophones. Numilog a essayé de s'ouvrir à certains marchés non francophones, mais sans succès et avec très peu d'investissement. Une autre distinction est notable : Bookeen commercialise avant tout de la technologie, alors que L'Harmattan et Numilog commercialisent du contenu. Le constructeur français n'a certes pas eu les moyens d'imposer son propre standard, mais il s'est fait un devoir d'être interopérable avec un maximum de formats ouverts. Tous les facteurs environnementaux

impactant la stratégie de Bookeen relèvent soit du marché, soit de la concurrence. Ce résultat se comprend de par la mission de Bookeen, qui contraint l'entreprise à une adaptation technologique continue. Pour pérenniser sa stratégie constructeur, qui consiste à être interopérable, innovant et compétitif, l'entreprise se doit d'être à l'écoute du marché et de la concurrence. Ces facteurs environnementaux influencent marginalement par la suite d'autres activités (librairie, prestation de services aux libraires). A contrario, les stratégies de L'Harmattan et Numilog ne sont que très peu impactées par le marché et la concurrence. Ces pionniers ne basent pas leurs innovations sur la technologie, mais le service qu'ils proposent, à savoir quels contenus sont commercialisés et de quelles manières (modes d'accès, tarification...). Cette nuance tend à nous indiquer que les innovations de service induisent des stratégies en avance sur le marché, et non adaptées au marché. Pourtant, HIPP & GRUPP (2005) considèrent au contraire que l'intégration des clients au processus de production est supérieure dans les industries de services (comparativement aux industries de production de biens). Cette caractéristique devrait selon eux orienter significativement le processus d'innovation dans les services. Ils reprennent d'ailleurs ici une spécificité déjà évoquée par GALLOUJ & WEINSTEIN (1997, p.541) : « *One of the fundamental characteristics of service activities, particularly 'knowledge-intensive' ones, is client participation (in various forms) in the production of the service* ». Les auteurs recensent d'ailleurs différents concepts qui rendent compte de l'implication du client : « *interface* », « *interaction* », « *co-production* », « *servuction* »...). Le fait que nous ayons affaire ici à une innovation de rupture explique sans doute en partie que nos résultats soient contre-intuitifs. En effet, la plupart des innovations dans le secteur des services (comme dans le secteur de la production de biens) sont de nature plus incrémentale : « *in both sectors the most important objectives of innovation are the improvement of the quality of products, the increase of market share and the reduction of costs* » (SIRILLI & EVANGELISTA, 1998, p.895). Or, l'enjeu de nos pionniers était bien de créer un nouveau marché (du moins dans le cas de Numilog).

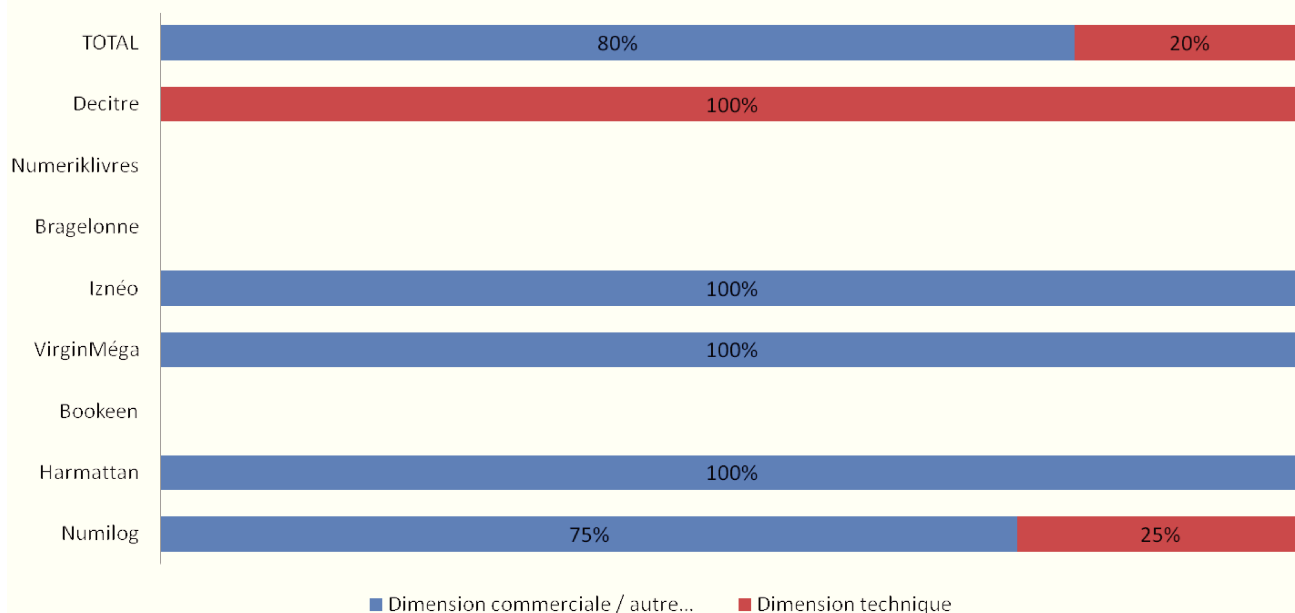
Figure 200 / Facteurs environnementaux impactant les composantes stratégiques



Le facteur que nous avons nommé "évolution des partenaires" (effectifs et potentiels) correspond au champ organisationnel de l'approche institutionnelle. Il exerce une influence importante puisqu'il représente 25% des impacts environnementaux. L'Harmattan (36%), Numilog (35%) et Decitre (33%) sont fortement impactées par leur champ organisationnel. VirginMéga (20%) et izneo (10%) le sont en une moindre proportion. Quant aux cas Numeriklivres, Bragelonne et Bookeen, ils ne sont pas du tout influencés par ce facteur environnemental. Concentrons-nous sur les cas des pionniers. Le constructeur, positionné sur des innovations techniques, serait donc moins dépendant aux tiers que L'Harmattan et Numilog, qui s'appuient sur des innovations commerciales. L'innovation technique étudiée semble donc être plus indépendante que les innovations commerciales étudiées. Pourtant, Bookeen travaille sur une innovation systémique. Bien qu'il choisisse d'être interopérable avec les écosystèmes ouverts du marché, il n'attend « rien » des partenaires qui co-construisent l'innovation. Il prend acte des spécifications techniques et les fait siennes. Elles sont de fait intégrées à sa stratégie. Dans le cas de l'éditeur et du e-libraire/e-diffuseur/e-distributeur, l'insuffisance, l'absence et les partis pris des partenaires effectifs et potentiels contraignent fortement les stratégies. La signature ou non de certains accords commerciaux peut être bloquant. Par exemple, L'Harmattan a modifié sa stratégie en fonction de celle de son e-diffuseur/e-distributeur initial, Numilog en l'occurrence ; la stratégie de Numilog a été orientée en partie en fonction de sa capacité à signer des accords avec des éditeurs pour enrichir le catalogue commercialisé. Notons qu'un tiers des facteurs environnementaux qui impactent la stratégie de Decitre relève de l'évolution des partenaires. La forte sensibilité à ce facteur s'explique par le faible nombre de facteurs environnementaux concernés (3), mais aussi par le fait que malgré son arrivée tardive sur le marché (2010), le libraire traditionnel a estimé qu'aucun acteur ne proposait de solution compétitive. En participant à la création d'une telle solution (TEA), Decitre réagit comme un pionnier. Nous observons également que l'aval de la chaîne (izneo qui est centrale sur la filière, mais surtout VirginMéga) est plus sensible à son champ organisationnel que l'amont de la chaîne (Numeriklivres, Bragelonne, nullement impactée). Par exemple, VirginMéga commence à commercialiser des livres numériques quand les éditeurs enrichissent leurs catalogues et quand les constructeurs démocratisent l'offre de liseuses. La plateforme de contenus numériques commercialisait pourtant de la musique digitalisée depuis des années. C'est donc bien les partenaires potentiels de ce nouveau service qui a sonné son coup d'envoi. Enfin, notons que les dimensions techniques des acteurs du champ organisationnel n'interviennent que très rarement (*cf.* Figure 201). Seules Decitre (100% des impacts sur la stratégie en provenance

de l'évolution des partenaires relèvent d'une dimension technique) et Numilog (25%) sont concernées. Ces facteurs environnementaux sont négatifs, ils reflètent l'insuffisance des possibilités techniques de partenaires spécifiques.

Figure 201 / Nature des "évolutions des partenaires" impactant la stratégie



Les facteurs environnementaux purement technologiques ne relèvent pas d'un partenaire spécifique mais bien des possibilités et contraintes technologiques qui régissent le marché. Leur poids est relativement important puisqu'ils concernent en moyenne 21% des facteurs environnementaux qui impactent les stratégies. L'Harmattan (64%) et Numeriklivres (50%) sont particulièrement concernées. Viennent ensuite izneo (30%) et Numilog (20%). Les stratégies de Bragelonne, Decitre, VirginMéga et Bookeen ne sont pas du tout sensibles à la technologie. Une première hypothèse explicative nous indique que les activités les plus en aval sont moins sensibles à la technologie : les éditeurs sont les plus concernés, suivis de près par les e-diffuseurs/e-distributeurs. Les e-libraires ne sont quant à eux pas touchés. Bragelonne fait exception à cette règle : la stratégie de cet éditeur n'est pas du tout sensible aux facteurs technologiques. La maison se veut innovante mais ne cherche pas à précéder la demande des adopteurs précoces. Sa volonté est d'être à l'affût des nouvelles tendances plus que des nouvelles technologies. Elle cherche à faire partie des premiers, mais pas à être en avance sur son marché. Les nouveautés technologiques sont ainsi d'abord absorbées par les nouvelles tendances du marché, qui elles, orientent la stratégie de Bragelonne. LINT & PENNING (1999) ont travaillé sur ce qu'ils nomment « *the time-to-wait versus time-to-market dilemma* » (p.484). D'après eux, la perspective financière tend à démontrer l'intérêt d'attendre pour réduire l'incertitude

alors que la perspective stratégique se focalise sur l'avantage du pionnier. Toutefois, ils distinguent les entreprises qui se reposent principalement sur leurs compétences en R&D de celles qui se reposent sur leurs compétences commerciales et productives. Les premières gagneraient à se lancer rapidement sur un marché alors que les secondes préféreraient attendre : « *[they] will choose to keep their options open as long as possible and take a wait-and-see approach in timing market entry when uncertainty is high* » (p.485). Bragelonne suit clairement cette recommandation. Une seconde observation complète la distinction que nous établissons entre les différents pionniers. On constate que les stratégies des pionniers qui basent leur proposition de valeur sur une innovation de service sont plus sensibles à la technologie que les pionniers qui basent leur proposition de valeur sur une innovation de produit. Par exemple, L'Harmattan s'est en grande partie lancé dans le numérique car le début des années 2000 a été fortement marqué par la popularisation d'Internet ; les risques de piratage l'on conduite à souscrire à une solution DRM. Plus tard, la popularisation des supports mobiles, ainsi que l'avènement d'un nouveau standard, a conduit la maison à généraliser sa conversion numérique au format ePub.

Enfin, nous observons que les institutions (pouvoirs publics, législation, organisations interprofessionnelles...) n'impactent que très peu les stratégies étudiées (4%). En effet, seuls izneo et Numilog sont concernées, et dans de très faibles proportions (respectivement 10% et 6%). Ce facteur environnemental reflète une volonté politique en faveur de la préservation de l'exception culturelle française : les institutions veulent préserver un tant soit peu le marché français du livre numérique face à la concurrence des plateformes internationales. Elles sont aussi favorables à la création d'un catalogue commun, exhaustif, pour permettre le décollage de ce marché (catalogue commun à destination des particuliers, puis des bibliothèques). Cependant, ces initiatives politiques modifient les modèles commerciaux des acteurs qui n'ont pas attendu les décisions institutionnelles pour concevoir leurs propositions de valeur. Si l'on se réfère à la méthode des scénarii de PORTER (1986), on constate que les stratégies d'influence de la majorité des acteurs français s'expriment en grande partie au travers des institutions (lobbying des organisations interprofessionnelles...). Cette majorité entre tardivement sur le marché du numérique, les initiatives politiques peuvent donc contrarier les plans d'acteurs plus proactifs qui ont fait le choix de parier sur le "meilleur scénario". Prenons l'exemple précis d'izneo : sa plateforme de vente BtoC a proposé une formule d'abonnement illimité dès décembre 2011. En 2014, l'offre Kindle Unlimited d'Amazon est lancée en France. Les instances interprofessionnelles et les politiques s'insurgent : ce type d'offre serait contraire à la

loi de 2011 sur le prix unique du livre numérique. Le rapport Engel confirme ce raisonnement. izneo, qui proposait pourtant une formule similaire depuis plusieurs années sans susciter le moindre remous, doit faire évoluer son offre pour se mettre en conformité avec la loi. Le protectionnisme entourant le marché du livre en France a donc donné raison à la majorité des acteurs face au géant mondial, mais a desservi un pionnier (sur cette formule, izneo n'étant pas pionnier dans l'absolu).

2.2. L'influence de l'environnement sur le BM

Nous avons également recensé les facteurs environnementaux qui s'associent à la stratégie pour transformer le business model, en impactant directement certaines de ses composantes (*cf.* Figure 202). Nous avons ainsi pu évaluer la sensibilité du BM à l'environnement (*cf.* Figure 203) en divisant le nombre de facteurs environnementaux concernés par le nombre de composantes stratégiques identifiées pour chacun des cas. En moyenne, les BM des entreprises étudiées présentent une sensibilité à l'environnement de 134%. L'écart entre les différents résultats obtenus est élevé puisque l'on passe d'une sensibilité de seulement 27% pour L'Harmattan à une sensibilité de 333% pour Decitre. Entre ces deux extrêmes, notons que la sensibilité à l'environnement de Bookeen (236%) et Numilog (184%) est également importante, alors que celle de Bragelonne est basse (40%). VirginMéga (100%), izneo (78%) et Numeriklivres (75%) présentent une sensibilité moyenne à l'environnement. Le seul facteur explicatif de ces écarts semble être la position des différentes entreprises sur la chaîne de valeur du livre numérique. En effet, les modèles d'affaires des éditeurs sont ceux qui présentent la plus faible sensibilité à l'environnement. Les BM des entreprises centrales de la filière et les libraires sont a contrario les plus sensibles à l'environnement.

Figure 202 / Nombre de facteurs environnementaux impactant le BM

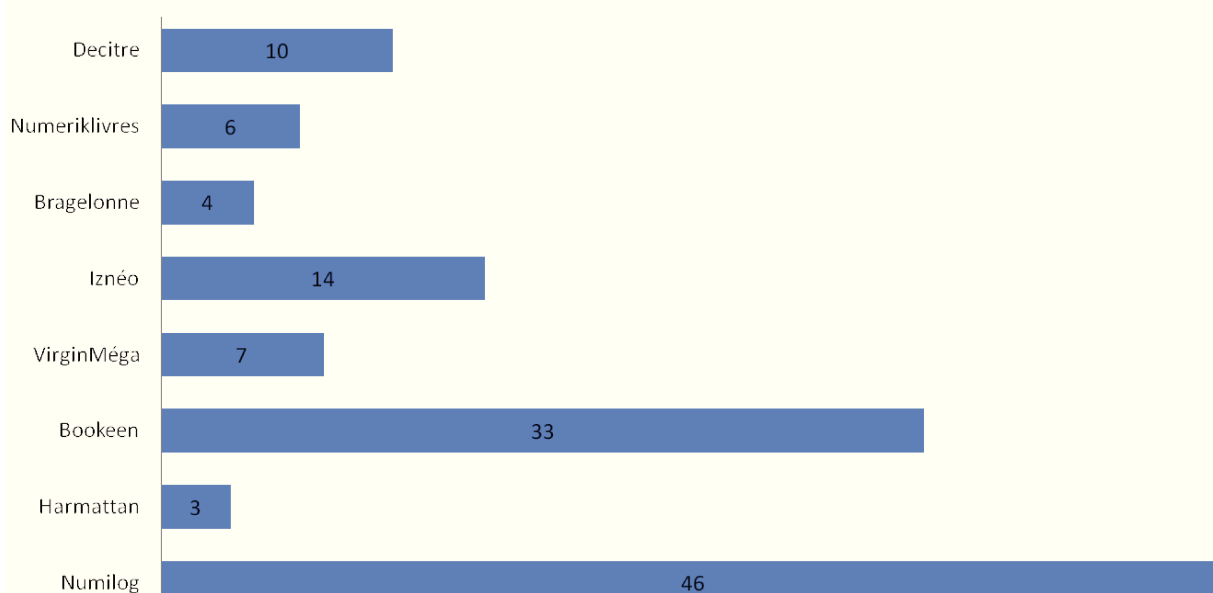
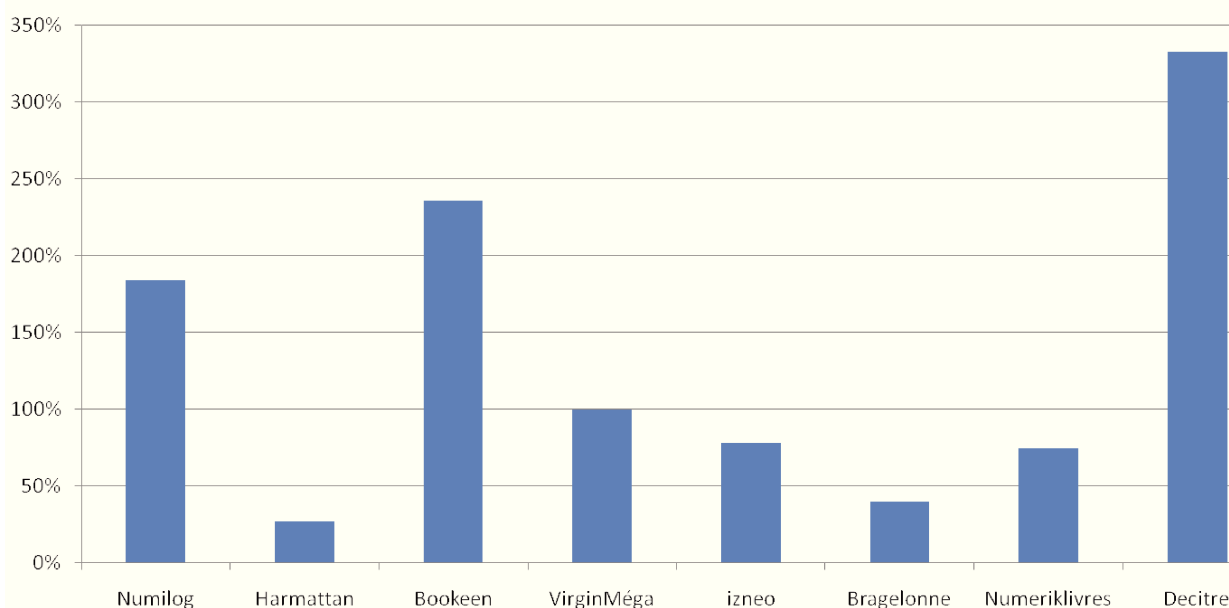


Figure 203 / Sensibilité du BM à l'environnement

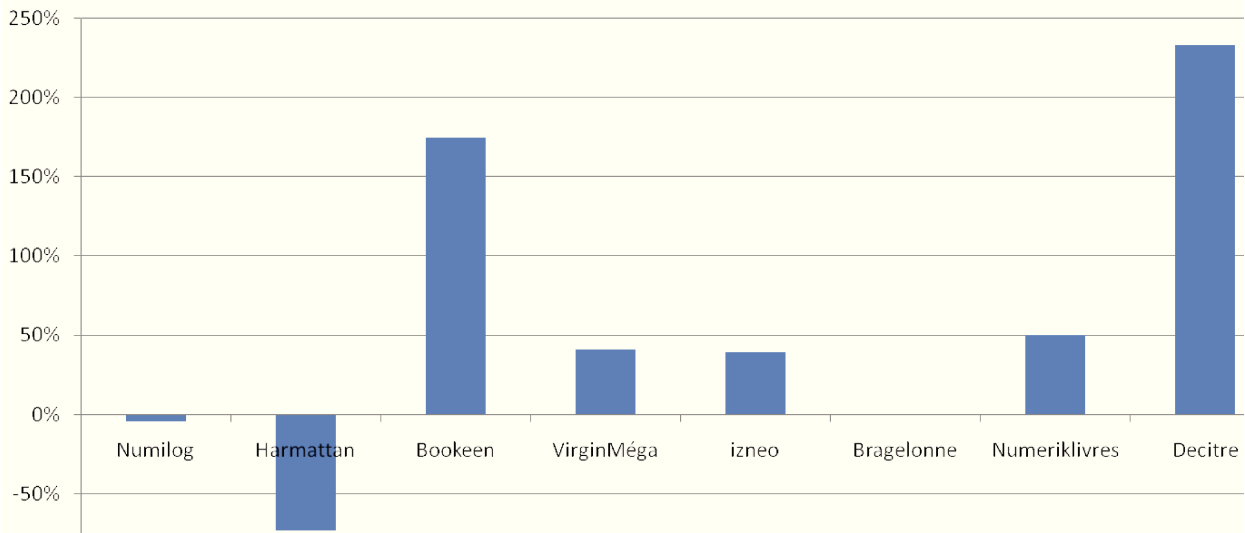


Nous remarquons en outre que la sensibilité du business model à l'environnement (128%) est légèrement supérieure à celle de la stratégie (101%). Nous avons calculé le différentiel de sensibilité à l'environnement entre le BM et la stratégie⁴⁴³ (cf. Figure 204). Sa valeur moyenne est de +33%. Le différentiel est extrêmement fort pour Decitre (+233%) et Bookeen (+174%). Numeriklivres (+50%), VirginMéga (+41%) et izneo (+39%) présentent un différentiel moyen. Le BM de Bragelonne est aussi sensible à l'environnement que sa stratégie (différentiel nul).

⁴⁴³Calcul du différentiel : (sensibilité du BM – sensibilité de la stratégie) / sensibilité de la stratégie

En revanche, la stratégie de Numilog (-4%), et plus encore celle de L'Harmattan (-73%), sont plus sensibles à l'environnement que leur modèle d'affaires.

Figure 204 / Différentiel de sensibilité à l'environnement entre le modèle d'affaires et la stratégie



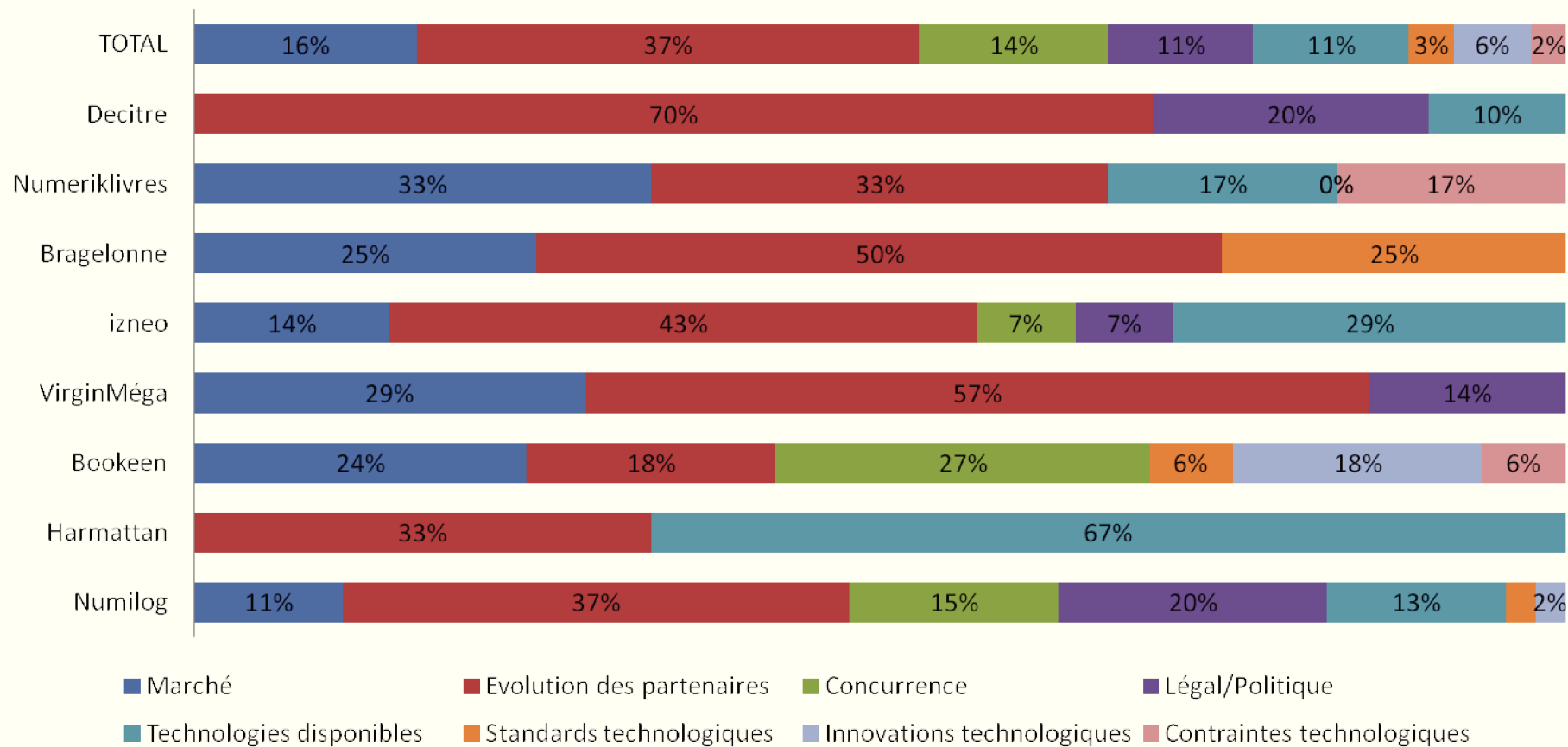
Ce constat induit une remise en cause de l'affirmation de DEMIL & LECOCQ (2008). Les chercheurs considèrent que le rôle de l'environnement fait partie des caractéristiques majeures qui distinguent le concept de stratégie de celui de business model. Selon eux, l'environnement est déterminant dans la définition de la stratégie alors qu'il serait faible dans la définition de BM (ici appelé modèle économique, ME) : "*l'approche ME s'appuie moins sur l'analyse de l'environnement (contrairement à l'approche traditionnelle de la stratégie) que sur des variables internes (par exemple ressources et compétences, offres et activités dans le modèle RCOA) sur lequel le dirigeant peut directement agir*" (p.119). Cette assertion ne se vérifie pourtant que pour Numilog et L'Harmattan. Cinq des cas étudiés nous indiquent que l'impact de l'environnement est plus fort sur le business model que sur la stratégie. Les modifications du modèle d'affaires se font bien souvent sous l'impulsion cumulée de la stratégie et de l'environnement. Toutefois, notre étude recense le volume des facteurs environnementaux concernés, mais pas leur intensité ni l'intensité des conséquences (sur la stratégie et le modèle d'affaires). La proposition théorique selon laquelle l'environnement exerce une influence au moins aussi importante sur le BM que sur la stratégie doit donc être prise avec précaution.

Si l'on se concentre sur les cas des pionniers, on constate que les stratégies des entreprises construites sur une innovation commerciale sont bien plus sensibles à l'environnement que leur business model. C'est le cas de Numilog et de L'Harmattan. Par exemple, le BM de la maison

d'édition n'a été affecté directement par l'environnement pratiquement que lorsqu'il a été question de vente BtoC des ebooks : le choix d'adopter la solution DRM proposée par Adobe Content Server s'appuie sur deux facteurs technologiques majeurs : le risque de piratage d'une part, et la quasi-absence de concurrents à Adobe. En revanche, pratiquement toutes les considérations stratégiques ont été impactées par l'environnement. A contrario, Bookeen, pionnier avant tout centré sur l'innovation technique, a une stratégie assez peu sensible à l'environnement en comparaison de son modèle d'affaires. Il faut dire que la pérennisation stratégique consistant à offrir une liseuse ouverte, compétitive et attractive induit que les éléments du business model se doivent d'être réactifs aux facteurs exogènes. Ainsi, l'avènement de la technologie « Pearl » en 2010 a conduit le constructeur à changer de fournisseur d'écrans ; la tendance au frontlighting a encouragé les équipes techniques à développer la Technology High Speed Ink. Ces facteurs environnementaux, couplés à la stratégie de pérennisation de Bookeen, ont conduit la start-up à lancer l'Odyssey en novembre 2011. Nous observons ici une stratégie très stable, mais un business model perméable à l'environnement. Ces observations peuvent donc enrichir le concept d'innovation tourbillonnaire. Le « modèle de l'intéressement » d'AKRICH *et al.* (1988) semble pouvoir se décliner de deux manières distinctes : soit l'entreprise a tendance à intégrer les facteurs exogènes via sa stratégie, soit sa stratégie reste relativement stable mais les facteurs exogènes s'intègrent aux plans de l'entreprise au niveau des composantes du business model. Les innovations purement commerciales correspondraient davantage à la première option, alors que les innovations de nature technologique répondraient davantage à la seconde. Les innovations commerciales imposeraient donc des adaptations plus profondes.

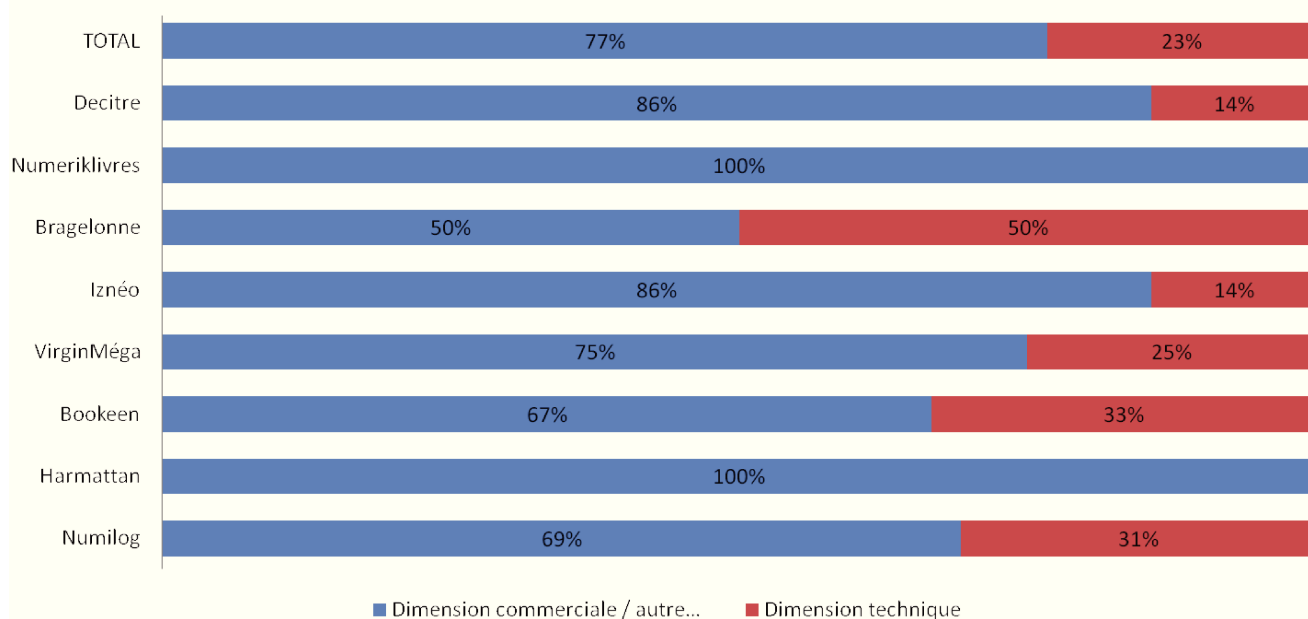
Nous avons également cherché à répartir les facteurs environnementaux impactant le business model en fonction de leur nature (*cf.* Figure 205). En moyenne, l'évolution des partenaires, c'est-à-dire du champ organisationnel, est le facteur qui a le plus d'influence sur le business model (37%). Viennent ensuite les facteurs de nature technologique (22% si l'on tient compte à la fois des technologies disponibles, des standards, des innovations technologiques et des contraintes techniques). Le marché représente 16% des facteurs impactant le BM, la concurrence 14% et l'environnement institutionnel 11%.

Figure 205 / Facteurs environnementaux impactant le business model



La comparaison entre les cas de la sensibilité du BM au marché et à la concurrence n'est pas significative, que l'on recherche des similitudes par date d'arrivée sur le marché, position concurrentielle ou position sur la filière. En revanche, l'analyse de l'évolution des partenaires nous semble pertinente. Ce facteur impacte fortement les modèles d'affaires de Decitre (70%), VirginMéga (57%) et Bragelonne (50%). Son influence est moindre dans le cas d'izneo (43%), Numilog (37%), Numeriklivres (33%), L'Harmattan (33%) et Bookeen (18%). Les BM des pionniers sont donc moins sensibles à leur champ organisationnel ; l'influence des parties prenantes semble dans ces cas influencer davantage la stratégie. En outre, nous constatons que lorsque les facteurs technologiques influencent fortement la stratégie (Numeriklivres, L'Harmattan) (cf. Figure 206), alors la dimension technologique du champ organisationnel n'a aucune influence sur le BM. Prenons l'exemple de Numeriklivres, dont 50% des facteurs environnementaux impactant la stratégie sont de nature technologique. L'évolution de son champ organisationnel impacte son modèle d'affaires, mais en aucun cas selon une dimension technologique. Il n'est question que de la vie et de la mort de Sanspapier.com, une entreprise partenaire. Inversement, la stratégie de Bragelonne n'est pas du tout impactée par des facteurs technologiques, mais la moitié des évolutions des partenaires qui affectent son modèle d'affaires relève de la dimension technique : le fait que très peu de distributeurs soient capables de s'interfacer avec Apple a réduit le choix de la maison qui a fini par passer un accord avec Eyrolles, l'un des rares partenaires techniquement (et commercialement) prêts.

Figure 206 / Nature des "évolutions des partenaires" impactant le BM



La comparaison des facteurs environnementaux de nature institutionnelle d'une part, et technologique d'autre part, met en exergue l'importance de la position sur la filière. En effet, l'influence des institutions sur le business model diverge en fonction de l'activité exercée par les entreprises. Elle est nulle en ce qui concerne les éditeurs (L'Harmattan, Bragelonne, Numeriklivres) et le constructeur Bookeen. Elle est au contraire relativement importante dans le cas des e-libraires (Decitre, 20% ; VirginMéga, 14%) et des e-diffuseurs/e-distributeurs, qui sont également e-libraires (Numilog, 20% ; izneo, 7%). Il semblerait donc que les entreprises de commercialisation de contenu, très en aval de la chaîne, soient plus sensibles à l'influence politique et institutionnelle. Les pressions politiques ayant conduit les distributeurs à rendre leurs catalogues respectifs interopérables a par exemple permis à VirginMéga d'étoffer sa proposition de valeur (passant de 40000 ebooks commercialisés à 80000). ATTARÇA *et al.* (2010) proposent une typologie mettant en exergue (entre autres) les étapes pendant lesquelles les décisions publiques exercent une influence : ils recensent celles qui sont indispensables à la mise au point de l'innovation, celles qui sont indispensables à sa diffusion, et celles qui améliorent ses conditions de diffusion. Dans le cas du livre numérique, les institutions n'ont fait que favoriser la diffusion de l'innovation (en réduisant le taux de TVA et en appuyant la constitution d'un catalogue commun). Ces décisions publiques ont certes été poussées par certains groupements interprofessionnels, mais suivant une stratégie de légitimation : l'enjeu pour l'État était bien de préserver l'exception culturelle française et non d'accorder un avantage concurrentiel à une entreprise plutôt qu'à une autre. Mais on constate que ce sont surtout aux entreprises en aval de la chaîne de s'adapter aux changements législatifs. En outre, ces changements arrivent tardivement ; ils s'appliquent à tous les acteurs mais contraignent surtout les pionniers qui ont bâti leur stratégie et leur BM initiaux dans un contexte d'incertitude législative.

Les BM des entreprises en amont de la filière sont quant à eux plus touchés par les facteurs technologiques. Les trois éditeurs (L'Harmattan, 67% ; Numeriklivres, 34% ; Bragelonne, 25%) et le constructeur (Bookeen, 30%) présentent en effet une sensibilité importante. Le BM de Numeriklivres par exemple s'est quelque peu modifié lorsque l'ePub a totalement remplacé le PDF, décision motivée par des raisons technologiques : le format PDF est peu ergonomique et le taux d'équipement en supports mobiles augmentait considérablement. Parmi les autres entreprises, plus en aval, seule izneo (29%) présente une sensibilité relativement importante ; vient ensuite Numilog (17%). Ces deux cas sont des entreprises centrales de la filière. Les deux

sociétés qui présentent les sensibilités les plus faibles sont totalement en aval de la chaîne puisqu'elles se contentent de commercialiser des ebooks (Decitre, 10% ; VirginMéga, 0%).

L'analyse du rôle exercé par l'environnement sur la stratégie et le business model nous conduit à deux propositions théoriques. Tout d'abord, le BM serait au moins aussi sensible à l'environnement que la stratégie. Ce constat nous amène à discuter l'une des affirmations de DEMIL & LECOCQ (2008), qui considère que le poids de l'environnement est l'une des caractéristiques qui distinguent la stratégie du BM. Pour eux, la stratégie est fortement soumise à l'influence environnementale alors que le business model ne l'est que faiblement. Nos résultats ne nous renseignent que sur la volumétrie des impacts, pas sur leur intensité. Nous pondérons donc les apports des chercheurs, mais sans les contredire : des investigations empiriques complémentaires nous semblent nécessaires. Nos résultats tendent aussi à indiquer que les BM des entreprises les plus en amont de la filière sont moins sensibles à leur environnement que ceux des entreprises en aval. Les modèles d'affaires des entreprises les plus amont sont toutefois plus sensibles à la technologie. Les BM des entreprises en aval sont quant à eux bien plus sensibles à l'influence institutionnelle que les BM des entreprises en amont. Cela dit, cette observation peut s'expliquer au moins en partie par le fort degré de réglementation du marché du livre en France. Cette particularité de notre terrain limite les possibilités de généralisation.

Ensuite, nous sommes amenée à conclure que les stratégies des pionniers sont plus sensibles à l'environnement. Toutefois, elles ne réagiraient pas toutes aux mêmes facteurs. Bookeen, un pionnier qui propose une innovation produit bâtie avant tout sur une maîtrise technologique, est uniquement sensible au marché et à la concurrence. Si on peut parler de *technology push* à la base, Bookeen a su retenir les leçons de l'échec de Cytale (start-up des cendres desquelles le constructeur est né) : l'entreprise est vigilante à être en prise avec le marché, afin de se donner de réelles chances. L'Harmattan et Numilog proposent de nouveaux services. Ces nouvelles propositions de valeur sont permises par l'arrivée de technologies, mais sont basées sur des innovations commerciales, en avance par rapport à la demande du marché et du champ organisationnel. Ces deux entreprises innovent en grande partie pour contribuer à édicter les règles du jeu sur le marché du livre numérique français. Mais leurs stratégies subissent aussi l'influence de multiples facteurs, à commencer par la technologie, et l'évolution des partenaires. Le marché et la concurrence ne sont que faiblement concernés (pas du tout dans le cas de

L'Harmattan, sur la partie que nous avons pu observer). On peut donc en conclure que ces pionniers ne sont que très marginalement dans une stratégie *market pull*. La culture d'entreprise d'une entreprise telle que L'Harmattan est conforme à ce résultat : l'éditeur a toujours eu l'habitude d'aller à contre-courant, notamment en ne s'inscrivant pas dans la logique du *star system*, pourtant privilégiée par les industries culturelles. Mais cette spécificité de l'un de nos cas limite du même coup les possibilités de généralisation de notre étude empirique. Notons également que les BM liés aux innovations technologiques semblent plus sensibles à l'environnement que leur stratégie. Inversement, les stratégies des innovations commerciales sont plus sensibles à leur environnement que leur business model. Nos résultats précisent donc les hypothèses sous-tendant le « modèle de l'intéressement » d'AKRICH *et al.* (1988) : l'adaptation à l'environnement, et aux partenaires, peut se faire au niveau de la stratégie ou du business model. Nous supposons que l'adaptation est d'autant plus profonde si elle concerne principalement la stratégie.

Chapitre XIX. L'impact des événements passés sur la relation stratégie/BM

Outre les facteurs environnementaux, nous supposons que l'histoire de chaque entreprise pouvait elle aussi influencer les liens unissant stratégie et modèle d'affaires. Nous cherchons notamment à savoir si la notion de « *path dependence* », utilisée jusqu'alors pour la stratégie, a un sens lorsque l'on parle de business model. Nous souhaitons aussi estimer le poids des événements passés sur la stratégie et le BM des différentes entreprises étudiées afin de mettre à jour le degré de sensibilité éventuelle de certaines caractéristiques (date d'entrée sur le marché, position sur la filière...).

Pour mener à bien cette recherche, et notamment pour analyser la pertinence du concept de « *path dependence* » appliqué au BM, nous avons catégorisé les événements antérieurs. Nous les avons distingués en fonction de leur degré d'importance, selon qu'ils soient indispensables ou seulement favorables/défavorables à l'évolution de la stratégie ou du BM tels qu'ils se sont produits. Un événement passé indispensable est plus déterminant (donc plus en adéquation avec la notion de « *path dependence* ») qu'un événement passé simplement favorable ou défavorable.

1. Analyse intracas

1.1. Cas 1 : Numilog

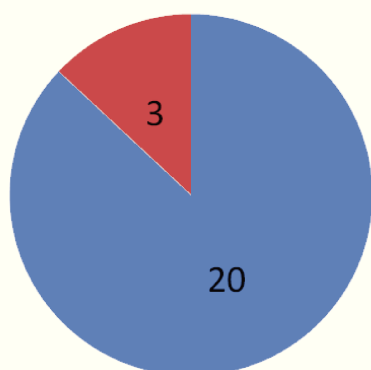
Les événements propres à l'histoire de Numilog influent sur, et plus encore avec, la stratégie pour impacter le business model (*cf.* Figure 207). 19 de ces événements ont été des préalables indispensables aux choix stratégiques tels qu'ils ont été faits, et 3 les ont favorisés. Seules 9 composantes stratégiques ne sont pas impactées par des événements antérieurs. La création stratégique (mouvement 1, étape 1) en fait évidemment partie, de même que 4 amplifications stratégiques (mouvement 1, étapes 3 et 4 ; mouvement 2, étape 3 ; mouvement 7, étape 3), 2 pérennisations stratégiques (mouvement 3, étape 2 ; mouvement 4, étape 2) et l'exploration stratégique faisant suite à l'acquisition d'eThèque (mouvement 6, étape 2). Toutes les premières étapes des mouvements suivants sont en revanche concernées. Parmi les 3 composantes stratégiques facilitées par un événement antérieur, l'une l'a été indirectement : la demande des clients bibliothèque a encouragé Denis Zwirn à rechercher du catalogue anglo-saxon (mouvement 5, étape 1). Les deux autres composantes stratégiques facilitées par un événement

antérieur concernent l'activité de prestation de services aux libraires (mouvement 7, étapes 1 et 2) : les activités de diffusion-distribution et les sites customisés ont permis de réduire l'importance des développements nécessaires, réduisant ainsi les barrières à l'entrée.

29 événements se sont associés à la stratégie pour modifier le modèle d'affaires. Ici, la tendance s'inverse : 21 événements ont été favorables ou défavorables alors que seuls 8 événements ont été indispensables. L'activité diffusion-distribution a été déterminante pour inciter les éditeurs BD à confier leur catalogue BD à Numilog (mouvement 1, étape 4). En effet, il est très peu probable que des éditeurs comme Glénat et Soleil fassent l'effort de confier leurs titres à une librairie en ligne qui ne possède plus qu'une part de marché modeste en 2013. L'activité diffusion-distribution, associée à l'activité de prestation de services aux libraires, a aussi été indispensable à la création d'eBookstore pour les éditeurs (mouvement 7, étape 3). L'accord pour la diffusion sur l'eBookstore de Bookeen a pu se faire grâce à une contrepartie, la commercialisation des liseuses Cybook. L'étape de mobilité (mouvement 1, étape 3) a donc été plus que significative. L'activité librairie a, quant à elle, été indispensable car elle a permis la création des formules de vente aux bibliothèques via l'utilisation des DRM (fonction développée pour la librairie) (mouvement 3, étape 1). Elle a aussi permis à l'entreprise de récupérer une activité de création de supports de formation personnalisés, basés sur les droits de Pearson, éditeur contacté dans le cadre de cette activité librairie (mouvement 4, étape 1). La solution d'eBookstore développée a aussi été déterminante pour créer les eBookstores anglo-saxons (mouvement 5, étape 1) et les sites en marque blanche (mouvement 7, étape 1). L'événement défavorable repose sur la rétrocession de Numilog par Hachette, qui limite la main d'oeuvre technique, ce qui explique en particulier les évolutions modestes des applications, qui se cantonnent souvent au maintien de la compatibilité (mouvement 1, étape 3).

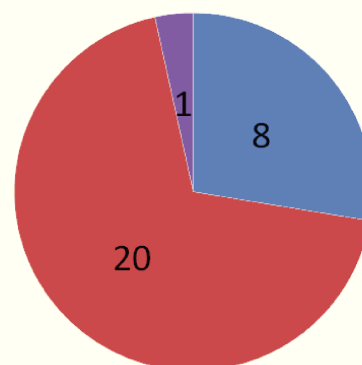
Figure 207 / Numilog - Le rôle des événements

Événements impactant les composantes stratégiques



■ Indispensable ■ Favorable ■ Bloquant ■ Défavorable

Événements associés à la stratégie



■ Indispensable ■ Favorable ■ Bloquant ■ Défavorable

1.2. Cas 2 : L'Harmattan

Les événements antérieurs ont une certaine incidence sur la trajectoire stratégique empruntée par l'Harmattan pour son activité ebooks. On constate que 3 étapes ont été indispensables à des ambitions d'amplification stratégique. Si ces antécédents n'avaient pas existé, il aurait certainement été possible d'atteindre les mêmes résultats, mais on aurait alors parlé d'un changement stratégique, ou du moins d'une amplification stratégique dont l'intensité aurait été bien supérieure et les moyens mis en œuvre d'une ampleur bien plus conséquente. Ainsi, c'est grâce au démarrage de la conversion en PDF qu'il a été relativement simple pour la maison d'édition d'opérationnaliser un partenariat avec Google Livres (mouvement 2, étape 1). De même, l'intérêt pour le marché de l'ebook né à l'occasion des conversions en PDF a permis à l'Harmattan de collaborer avec Numilog dès le début des années 2000 pour accroître l'impact de sa diffusion-distribution (mouvement 2, étape 2). Cela lui a aussi permis de vendre directement ses fichiers numériques auprès des particuliers à cette même époque (mouvement 3).

Ce mouvement de numérisation a aussi participé aux modifications de composantes du modèle d'affaires, sans impacter directement la composante stratégique. Ainsi, c'est grâce à cette initiative prise au début des années 2000 que l'Harmattan peut présenter un catalogue numérique très conséquent en 2008, ce qui lui permet notamment d'avoir un pouvoir de

négociation non négligeable dans sa relation avec les plateformes de distribution, y compris avec les plateformes leaders comme Amazon (Mouvement 2, étape 4). Enfin, notons que l'étape de vente directe aux particuliers a été l'occasion de nouer un accord avec Adobe pour l'utilisation de sa solution DRM. Les développements techniques pour gérer cette solution ont également été faits. Par conséquent, quand en 2009 l'Harmattan a souhaité se lancer dans la vente aux bibliothèques, elle a très facilement résolu la question des DRM grâce à son expérience passée. Si la société n'avait pas eu cette expérience, elle aurait très certainement abouti à la même solution (travailler avec Adobe), mais l'événement passé a favorisé la mise en œuvre du mouvement 4.

1.3. Cas 3 : Bookeen

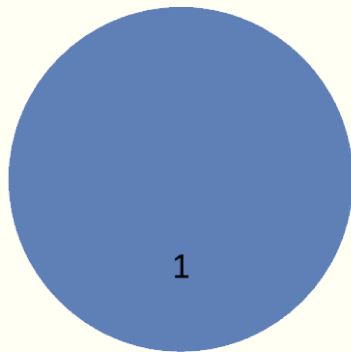
Si la création du Gen 1 par Cytale (mouvement 1, étape 1) a été déterminante dans la reprise du stock et de la marque par Laurent Picard et Mickaël Dahan (mouvement 1, étape 2), les événements antérieurs se sont surtout associés à la stratégie pour agir sur le BM (cf. Figure 208). Tout d'abord, les problèmes d'imitation lors de la fabrication de la coque de l'Opus (mouvement 2, étape 3) ont poussé Bookeen à revoir l'organisation de son réseau de valeur dans un premier temps (mouvement 2, étape 4) puis de ses processus internes (mouvement 2, étape 5). Cet événement défavorable a engendré une réaction rapide concernant le choix des prestataires, puis une réaction plus réfléchie concernant le déploiement géographique des équipes, moins flexible.

L'Orizon est le premier appareil à proposer une boutique embarquée. C'est une évolution qui n'a été possible que grâce au développement des activités librairie et BtoB (mouvements 3 et 4). Le développement du BtoB (mouvement 4) permet aussi de renforcer la croissance des points de vente, et impacte donc directement le réseau de valeur de l'Orizon et de l'Odyssey (mouvement 2, étapes 4 et 5). En retour, le cœur de métier de Bookeen, la construction de device, a été un prérequis indispensable au développement de son activité BtoB. L'enclenchement de cette activité s'est d'ailleurs fait par le biais d'ePage, avec qui une collaboration antérieure (mouvement 2, étape 3) a facilité l'échange. Les technologies développées pour l'activité librairie (la maîtrise des flux) et pour la commercialisation au sein de boutiques embarquées en marque blanche (la maîtrise d'un cloud) ont favorisé des savoir-faire techniques réutilisés dans une solution BtoB complète. C'est pour cette solution complète qu'ont été développées les premières applications par Bookeen, pour son client Relay. Mais la

base technologique de ces applications va pouvoir être réutilisée puisqu'elle favorise le lancement prochain d'applications pour la librairie Bookeen (mouvement 3).

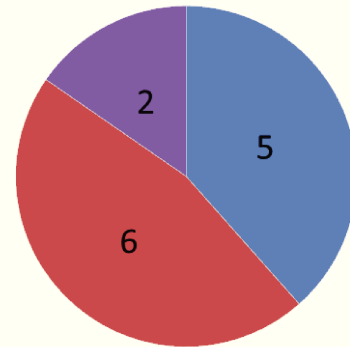
Figure 208 / Bookeen - Le rôle des événements

Evénements impactant les composantes stratégiques



■ Indispensable ■ Favorisant ■ Bloquant ■ Défavorisant

Evénements associés à la stratégie



■ Indispensable ■ Favorisant ■ Bloquant ■ Défavorisant

1.4. Cas 4 : VirginMéga

Les événements passés ont un impact rare (2 occurrences), mais négatif, sur la stratégie et le business model de l'activité eBookstore de VirginMéga. Lors de l'étape 3, on constate que le choix d'externaliser la solution technique d'eBookstore induit une moindre adaptation des outils d'analyse, et donc une proposition de valeur moins pertinente.

Un événement passé impacte indirectement l'ajustement stratégique opéré au moment du rachat par Digital Virgo (étape 4). En effet, il a été décidé (étape 2) que les liseuses brandées le seraient sous la marque Virgin Mégastore, la partie magasin assurant la distribution physique des devices. Virgin Mégastore en liquidation, ce stock de liseuses n'a plus aucune valeur et ne peut être utilisé par VirginMéga, qui ne possède pas la licence Virgin Mégastore. Si le stock avait été sous la marque VirginMéga, Digital Virgo aurait peut-être décidé d'acquérir quelques compétences logistiques pour écouler ce stock via la VPC et ainsi garder un pied dans le monde physique.

1.5. Cas 5 : izneo

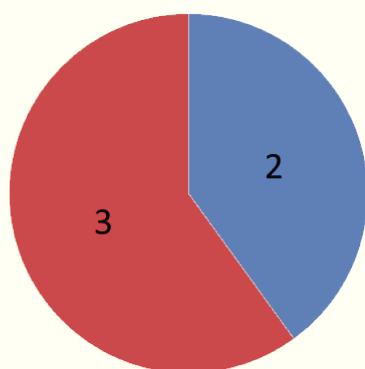
L'histoire d'izneo a agi pas moins sur ou avec 11 de ses composantes stratégiques (sur 18) (cf. Figure 209).

5 événements antérieurs ont impacté directement la stratégie de l'entreprise. L'enrichissement du catalogue, la création d'un comité de lecture promouvant les « coups de cœur » izneo, et surtout la complexification de l'offre (notamment avec l'apparition de la formule d'abonnement) ont nettement plaidé en faveur d'une refonte du site web et des applications. En effet, pour pérenniser l'excellence de l'expérience utilisateur, il est nécessaire d'adapter les solutions techniques aux évolutions de l'offre. Il s'agit de maintenir une cohérence entre les différents éléments de la proposition (mouvement 2b, étape 2). Les deux autres événements qui impactent les composantes stratégiques sont plus déterminants : ils sont indispensables à l'élaboration et à la mise en œuvre de ces composantes. Elles concernent toutes deux le mouvement d'internationalisation (mouvement 5). D'une part, sans la constitution préalable du catalogue, et donc la négociation avec ses clients éditeurs, izneo ne se poserait pas la question de l'exploitation internationale des droits puisqu'elle n'aurait pas cette responsabilité (étape 1). La seconde étape, qui vise l'exploitation internationale des technologies développées, est encore plus significative de l'importance de l'histoire de l'entreprise. Si izneo n'avait pas élaboré un ensemble de solutions techniques pour la commercialisation en direct des BD numériques, elle ne se serait certainement pas engagée dans une activité de prestataire de service technique. En effet, les origines d'izneo sont à puiser dans l'édition, pas dans une activité de SSII.

Les événements s'étant associés à la stratégie pour contribuer aux transformations du business model sont plus nombreux : on en dénombre 13. La grande majorité d'entre eux (11) a été indispensable à certains changements du BM. L'élaboration des solutions techniques et la constitution du catalogue ont été tout particulièrement déterminantes. Les deux événements qui n'ont fait que favoriser certaines transformations du modèle d'affaires relèvent d'une part d'une initiative commerciale (le partenariat avec Le Figaro) qui a précipité légèrement la refonte du site web (mouvement 2b, étape 2), et d'autre part de la commercialisation via des canaux externes qui poussent izneo à poursuivre l'intégration des libraires, y compris pour la vente aux bibliothèques (mouvement 4, étape 2).

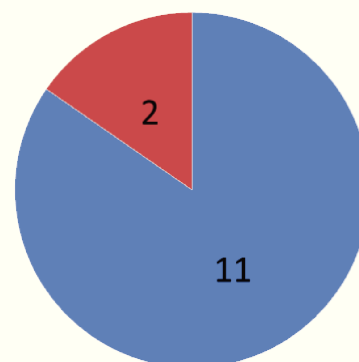
Figure 209 / izneo - Le rôle des événements

Événements impactant les composantes stratégiques



■ Indispensable ■ Favorable ■ Bloquant ■ Défavorable

Événements associés à la stratégie



■ Indispensable ■ Favorable ■ Bloquant ■ Défavorable

1.6. Cas 6 : Bragelonne

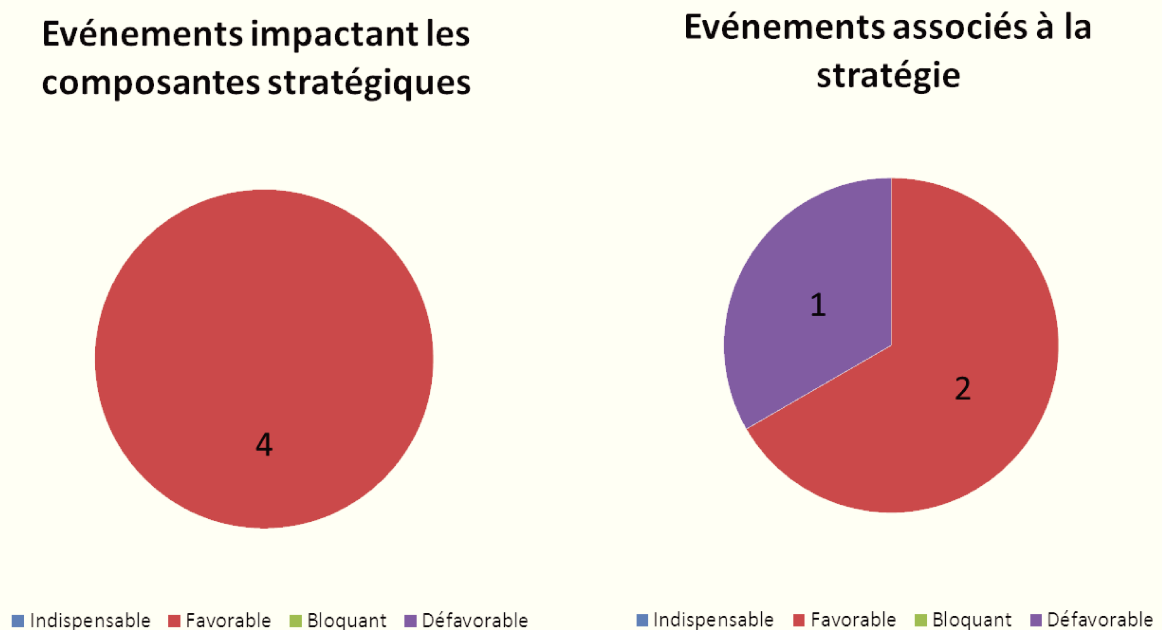
Les événements liés à l'histoire de Bragelonne ont impacté 6 de ses 10 composantes stratégiques, mais de manière mesurée. Ils ont été favorables ou défavorables, sans contraindre complètement l'entreprise à aller dans un sens ou dans l'autre (cf. Figure 210).

Un événement a favorablement influencé la composante stratégique à quatre reprises (mouvement 2, étapes 2, 3 et 4). L'étape visant à renforcer la diffusion a conduit Bragelonne à affecter entièrement Claire Deslandes au numérique (mouvement 1, étape 3). Si à la base elle devait surtout coordonner les offices, en concertation avec e-Dantès, elle a rapidement souhaité revenir au cœur de son métier, à savoir l'édition. Cette création de poste a donc sans aucun doute donné les moyens à Bragelonne de construire une offre spécifiquement numérique. Notons que cette volonté stratégique aurait certainement vu le jour sans cette création de poste préliminaire, mais que sa mise en œuvre aurait probablement été retardée dans l'attente de la création d'un poste similaire. L'existence de collections primo-numériques (mouvement 2, étape 4) a favorisé le lancement de la POD (mouvement 3, étape 1). Le besoin était suffisamment palpable pour que les ressources nécessaires à un tel projet soient déployées. Cependant, d'autres composantes, à commencer par la culture de l'innovation omniprésente chez Bragelonne, auraient sans doute amené l'entreprise à tester cette option. En effet, l'entreprise est définie par tous comme « proactive ». Si elle juge (comme c'est le cas) que

l'impression à la demande est en passe de prendre de l'ampleur dans les années à venir, alors elle se fait un devoir d'investir sur cette mutation prochaine du marché du livre.

Trois événements passés se sont associés à la stratégie pour contribuer aux changements du modèle d'affaires. Tout d'abord, la décision de se lancer à grande échelle dans la commercialisation numérique (mouvement 1, étape 2) a motivé Bragelonne à mettre un terme à son exploration stratégique (mouvement 1, étape 1) en cassant l'accord le liant à Numilog. Ensuite, lors de la création de l'offre numérique (mouvement 1, étape 2), la création en 2008 du label poche Milady a permis à Bragelonne de construire sa grille tarifaire sans subir de pression de la part d'un éditeur poche tiers. En revanche, une autre décision prise pour le papier a eu un impact légèrement défavorable au numérique. Le fait d'avoir choisi de travailler avec plusieurs diffuseurs (en fonction des labels) a compliqué quelque peu la mise en œuvre de la POD et a retardé son effet (mouvement 3, étape 1).

Figure 210 / Bragelonne - Le rôle des événements



1.7. Cas 7 : Numeriklivres

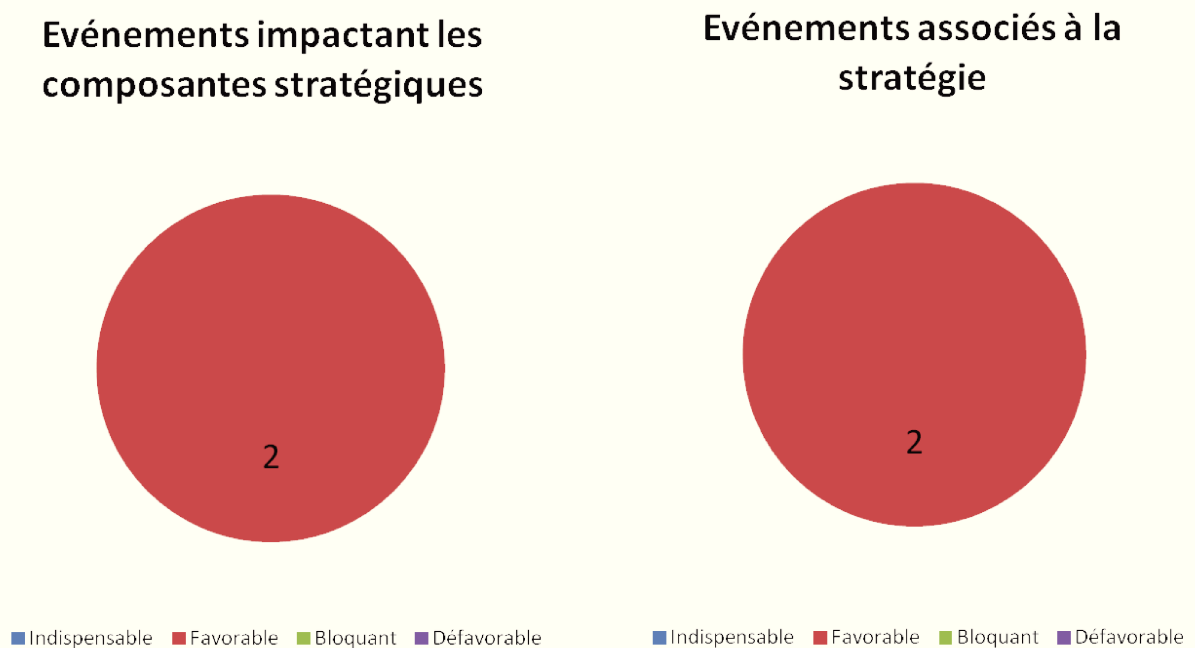
L'histoire de Numeriklivres a agi sur ou avec 3 de ses composantes stratégiques (cf. Figure 211).

Un antécédent dans la vie des fondateurs a très clairement favorisé la création de la maison d'édition (mouvement 1, étape 1) : les deux associés initiaux, Jean-François Gayrard et Gwen Català, ont coécrit (avec un troisième auteur) une fiction en temps réel sur un réseau social.

Cette expérience semble avoir déterminé la politique éditoriale de la première année : il était question de textes courts, contemporains. Le démarrage officiel de l'activité de prestation de services a sans aucun doute favorisé l'envie d'en faire un véritable axe de développement, même si ça reste un axe secondaire.

En outre, le choix d'Immatériel en tant que partenaire technique pour la distribution et la diffusion numérique n'a pas influé sur la stratégie au sens où nous l'avons défini, mais sur des éléments du BM en découlant, et cela à deux reprises. D'abord, ce choix initial a favorisé la décision de remplacer la vente directe par un partenariat avec un libraire proposant un contrat d'affiliation, Immatériel proposant aussi ce service (mouvement 2, étape 2). Le partenariat avec Immatériel a aussi par la suite permis de proposer la diffusion des fichiers à des éditeurs clients de l'activité de prestation de service.

Figure 211 / Numeriklivres - Le rôle des événements



1.8. Cas 8 : Decitre

Le choix d'investir dans TEA et de devenir client de cette solution (étape 1) a été un événement qui a totalement conditionné les décisions prises dans l'optique d'améliorer les supports de lecture (étape 2). Les échanges entre Decitre et TEA sont réguliers, et TEA prend soin de s'adapter aux demandes de l'un de ses principaux clients, mais en s'en remettant à un fournisseur d'eBookstores, le libraire perd nécessairement quelques leviers d'action. En revanche, mutualiser une solution avec d'autres acteurs lui permet d'avoir davantage les

moyens de ses ambitions. En effet, il est peu probable que Decitre aurait eu les moyens de produire des applications et un logiciel de lecture seul. De même, son pouvoir de négociation aurait été moindre pour se fournir en liseuses dans de bonnes conditions.

2. Analyse intercas

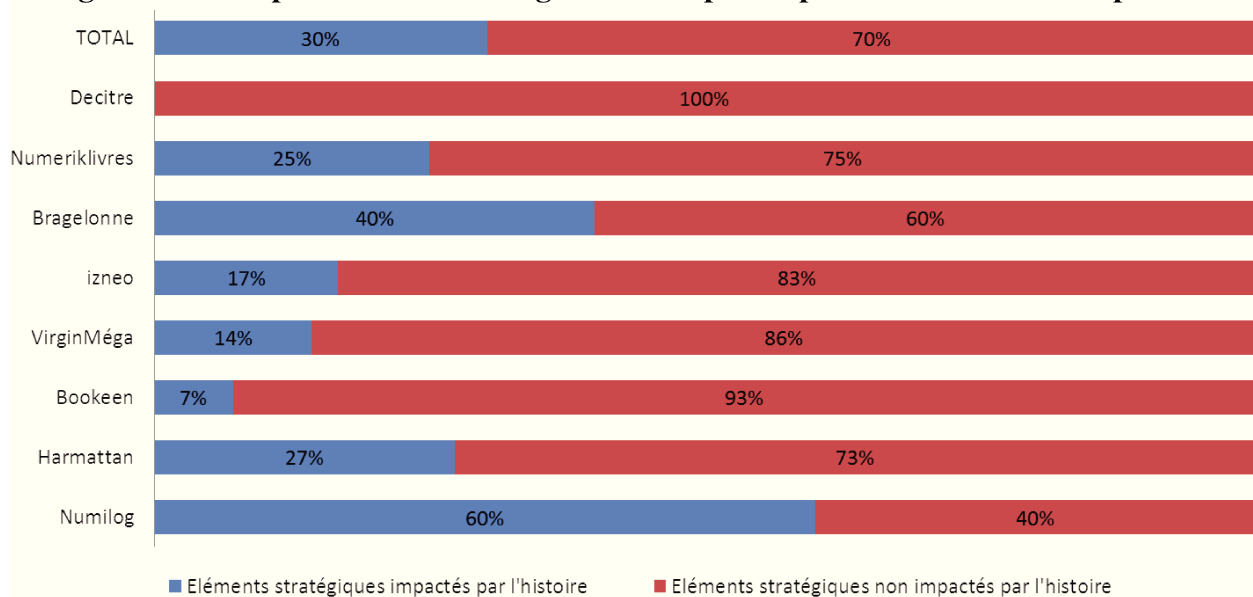
2.1. Influence des événements antérieurs sur la stratégie

L'histoire de l'entreprise influence parfois la stratégie. Pour évaluer l'importance de cette influence, nous avons calculé la propension de la stratégie à être impactée par des événements antérieurs⁴⁴⁴ (cf. Figure 212). En moyenne, seuls 30% des composantes stratégiques recensées sont en partie influencées par l'histoire de l'entreprise, mais cette propension n'est pas égale d'un cas à l'autre. Numilog présente un score important (60%) ; la propension est moyenne dans les cas de Bragelonne (40%), L'Harmattan (27%) et Numeriklivres (25%) ; izneo (17%), VirginMéga (14%) et Bookeen (7%) présentent quant à eux un score assez faible ; la stratégie numérique de Decitre n'est quant à elle pas impactée par les événements antérieurs identifiés. Nous avons envisagé plusieurs causes susceptibles d'expliquer ces écarts. Nous avons notamment supposé que la propension de la stratégie à être impactée par l'histoire de l'entreprise pouvait être proportionnelle au nombre de mouvements stratégiques identifiés dans chacun des cas. En effet, les mouvements stratégiques sont différents mais connexes (nous n'avons analysé que la vie liée au marché du livre numérique de chacun des cas) ; il y a a priori une certaine dose de synergie entre ces mouvements. Il nous semblerait donc logique que ces synergies croissent avec le nombre de mouvements impliqués, et que cela se traduise par une propension supérieure de la stratégie à être impactée par des événements antérieurs (en provenance en grande partie de mouvements stratégiques connexes). Toutefois, cette intuition n'est pas confirmée par nos résultats : izneo et Bookeen font partie des trois cas qui proposent le plus de mouvements stratégiques (respectivement 18 et 14) mais qui présentent une propension faible (respectivement 17% et 7%). Cela dit, ces deux cas sont aussi ceux qui présentent le plus d'étapes et de composantes stratégiques (après Numilog). Or, la propension de la stratégie à être impactée par l'histoire de l'entreprise est calculée en fonction du nombre de composantes stratégiques, et non en fonction du nombre de mouvements. Les composantes stratégiques à l'origine de chaque mouvement d'izneo et Bookeen sont donc « enfouies » parmi les composantes stratégiques des étapes ultérieures composant ces mouvements. Nous avons donc calculé un autre taux rapportant le nombre de composantes stratégiques impactées par l'histoire au nombre de mouvements. À l'exception de Decitre, les taux les plus faibles sont également ceux d'izneo et Bookeen. Notre hypothèse initiale est donc contredite : le volume

⁴⁴⁴ Propension de la stratégie à être impactée par l'histoire : nombre de composantes stratégiques impactées par l'histoire / nombre de composantes stratégiques total

des impacts des événements antérieurs sur la stratégie n'est pas corrélé au nombre de mouvements stratégiques, et donc d'activités connexes. Nous verrons ultérieurement deux autres types de résultats qui feront le lien entre activités connexes et sentier de dépendance (l'intensité des impacts des événements antérieurs sur la stratégie d'une part, et le volume d'impacts de ces événements sur le BM d'autre part).

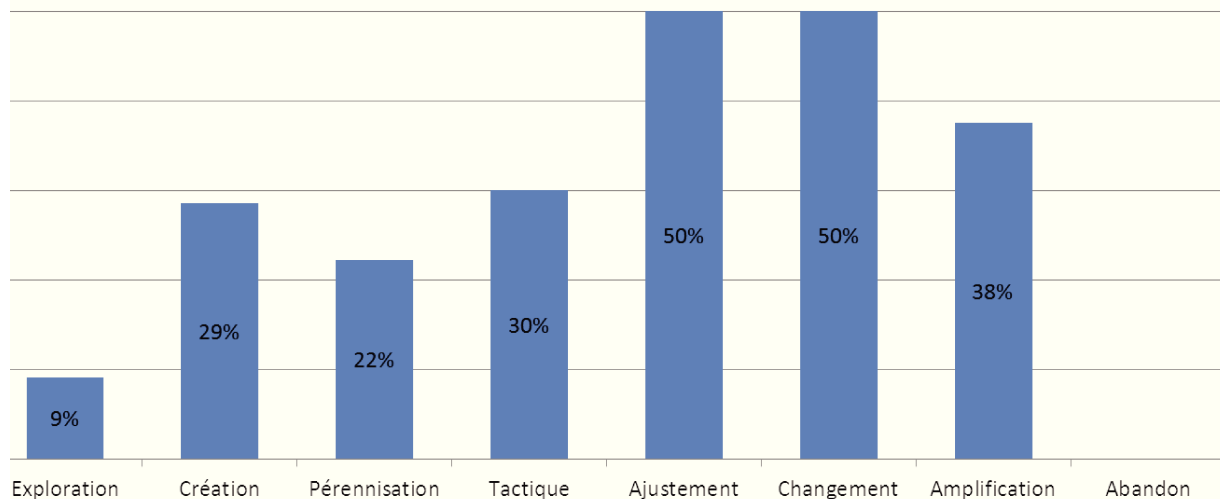
Figure 212 / Propension de la stratégie à être impactée par l'histoire de l'entreprise



Nous avons ensuite analysé la propension des différentes catégories de composantes stratégiques à être impactées par l'histoire de l'entreprise (cf. Figure 213). Les composantes d'ajustement et de changement sont les plus impactées par les événements antérieurs (50%) ; les composantes d'amplification (38%), les tactiques (30%), les composantes de création (29%) et de pérennisation (22%) le sont moyennement ; les composantes d'exploration sont faiblement impactées (9%) et les composantes d'abandon ne le sont pas du tout. Revenons dans le détail de ces résultats bruts. Le calcul de la propension ne se fait que sur 4 occurrences d'ajustement stratégiques, deux étant impactées par l'histoire. Dans le cas de Numilog, l'ajustement fait suite à une amplification de l'activité e-diffusion/e-distribution (Mouvement 2, Étape 2) qui est elle-même liée au démarrage de cette activité. Cette occurrence est donc trompeuse : l'ajustement consistant à ne distribuer le catalogue qu'au marché fiscalement sûr est impacté par le démarrage de l'activité de distribution, mais de manière très indirecte. Le résultat dégagé est donc quelque peu trompeur. Le second cas qui contribue à faire de la composante d'ajustement l'une des plus impactées par l'histoire de l'entreprise est VirginMéga. Le fait que les liseuses couplées à l'offre numérique de VirginMéga aient été brandées Virgin Mégastore contribue à expliquer l'ajustement stratégique consistant à déconnecter l'offre numérique d'une offre

physique (Étape 4). Une micro décision passée oblige ici l'entreprise à revoir ses ambitions à la baisse. La propension de la composante de changement stratégique est beaucoup plus représentative de la réalité. Nous n'avons là encore que 4 occurrences pour aboutir au résultat de 50%, mais les deux composantes concernées par l'impact de l'histoire de l'entreprise sont beaucoup moins ambiguës. Chez Numilog, nous constatons que le changement visant la création de l'activité de prestation de services pour les libraires est en partie permis par l'existence au préalable des activités de librairie et d'e-diffusion/e-distribution (Mouvement 7, Étape 1). Chez izneo, le changement consistant à exploiter à l'international les technologies développées est évidemment permis par le développement technologique effectué dans le cadre de l'activité de vente BtoC.

Figure 213 / Propension des composantes stratégiques à être impactées par l'histoire de l'entreprise



L'amplification présente une propension à être impactée par l'histoire à 38%, calcul qui se base ici sur 40 occurrences. 75% des amplifications stratégiques de Bragelonne ont été influencées par des événements antérieurs. Par exemple, le renforcement de la diffusion numérique a entraîné l'affectation à 100% au numérique de Claire Deslandes, éditrice. Après avoir réorganisé la diffusion numérique, elle a voulu créer une offre éditoriale spécifiquement numérique (Mouvement 2, Etapes 3 et 4). La propension des amplifications de Numilog est forte également (58%). Ainsi, le lancement de l'activité de prêt aux bibliothèques est favorisé par la maîtrise de la vente BtoC (notamment la maîtrise des DRM) (Mouvement 3, Étape 1). La propension à être impactée par l'histoire de la tactique est un peu plus faible (30%). Numilog nous propose là encore une illustration : le savoir-faire de maquettiste et le relationnel acquis dans le cadre de l'activité BtoC ont permis l'émergence de la tactique de prestation de maquette

à destination des professionnels (Mouvement 4, Étape 1). Suivant une logique similaire, le démarrage officiel de l'activité de prestation de services aux éditeurs de Numeriklivres a permis de légitimer l'officialisation d'une telle activité (Mouvement 3, Etape 2). La création a aussi parfois pour origine (du moins en partie) un événement antérieur. Reprenons l'exemple de Numeriklivres : Jean-François Grayard et Gwen Català se sont associés pour créer cette maison d'édition pure player après avoir partagé une expérience d'écriture 2.0 (le « Roman d'Arnaud ») (Mouvement 1, Etape 1). Dans le cas de Numilog, ce sont les développements techniques et la notoriété naissante permis par l'activité librairie qui ont conduit l'entreprise à démarrer modestement une activité d'e-diffusion/e-distribution (Mouvement 2, Etape 1). La pérennisation est à 4 reprises impactée par l'histoire de l'entreprise (sur 18 occurrences, soit une propension de 22%). Prenons tout d'abord l'exemple d'izneo : l'évolution des solutions techniques (Mouvement 2b, Étape 2) est nécessaire du fait des conséquences de mouvements annexes (enrichissement du catalogue, option « coup de cœur », complexification de l'offre). Numilog voit pour sa part 60% de ses composantes de pérennisation influencés par son histoire. La croissance rapide du catalogue commercialisé (Mouvement 1, Étape 2), tout comme l'ouverture du catalogue Bibliothèque (Mouvement 3, Étape 3) sont poussées par le lancement de l'activité e-diffusion/e-distribution. En outre, l'activité eThèque (Mouvement 6, Etape 1) est poussée par la stratégie de vente BtoC, qui consiste à vendre le catalogue le plus large possible. Enfin, nous n'avons qu'un seul exemple d'exploration impactée par l'histoire de l'entreprise : le renforcement de la diffusion numérique chez Bragelonne a conduit l'affectation de Claire Deslandes à l'activité numérique, et c'est en grande partie à son initiative que la maison s'est lancée dans l'exploration des nouvelles possibilités éditoriales offertes par le numérique (Mouvement 2, Etape 2).

Nous pouvons conclure de cette analyse que le changement et l'amplification stratégique résultent en partie de mouvements antérieurs dans près de la moitié des cas. En effet, les efforts déployés (techniques, commerciaux, contractuels...) développés initialement dans le cadre de mouvements stratégiques connexes permettent de saisir des opportunités. Nos observations vont aussi dans ce sens en ce qui concerne la tactique et la création stratégique, même si c'est dans une moindre mesure (seuls environ 30% de ces composantes sont impactés par l'histoire de l'entreprise). Le concept de sentier de dépendance explique largement ces conclusions, mais nous pouvons aussi les rapprocher du courant Resource Based View. En effet, les décisions passées de l'entreprise impactent les décisions stratégiques à venir, mais les décisions à venir sont surtout conditionnées par les acquis (ressources, compétences) qui découlent des décisions

passées. La pérennisation stratégique est assez peu poussée par des événements antérieurs, mais quand elle l'est, cela s'explique souvent par les injonctions d'un mouvement stratégique connexe qui réclame des synergies. L'activité e-diffusion/e-distribution de Numilog est symptomatique de ce cas de figure : ce mouvement stratégique est devenu le pivot de l'entreprise puisqu'il est le moteur et la conséquence de la majorité des autres activités (librairie, bibliothèque, prestation de services aux libraires). L'ajustement n'est pour sa part lié qu'indirectement aux événements passés, ou via des « micro-décisions ». L'exploration n'est que très rarement impactée par l'histoire, et de manière indirecte elle aussi. Cette observation semble logique : les explorations sont généralement choisies, elles découlent rarement d'opportunités internes. Enfin, l'abandon n'est pas lié à l'histoire de l'entreprise selon notre étude. Toutefois, nous n'avons pointé que les relations les plus évidentes, celles clairement exprimées par nos données.

Nous ne voulions pas seulement connaître la proportion de composantes stratégiques impactées par des événements antérieurs, nous voulions aussi savoir quelle proportion d'événements impactait les composantes stratégiques. Après avoir identifié le nombre d'événements impactant les composantes stratégiques (*cf.* Figure 214), nous avons donc calculé les sensibilités de chacune des entreprises étudiées à leur histoire (*cf.* Figure 215).

Figure 214 / Nombre d'événements impactant les composantes stratégiques

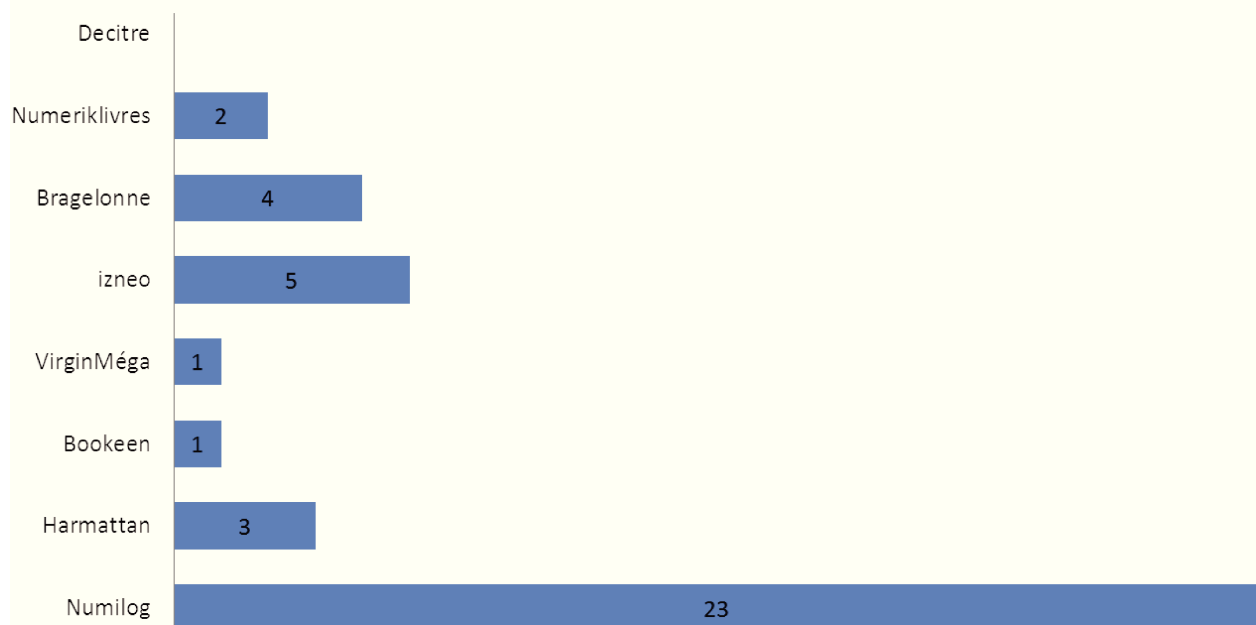
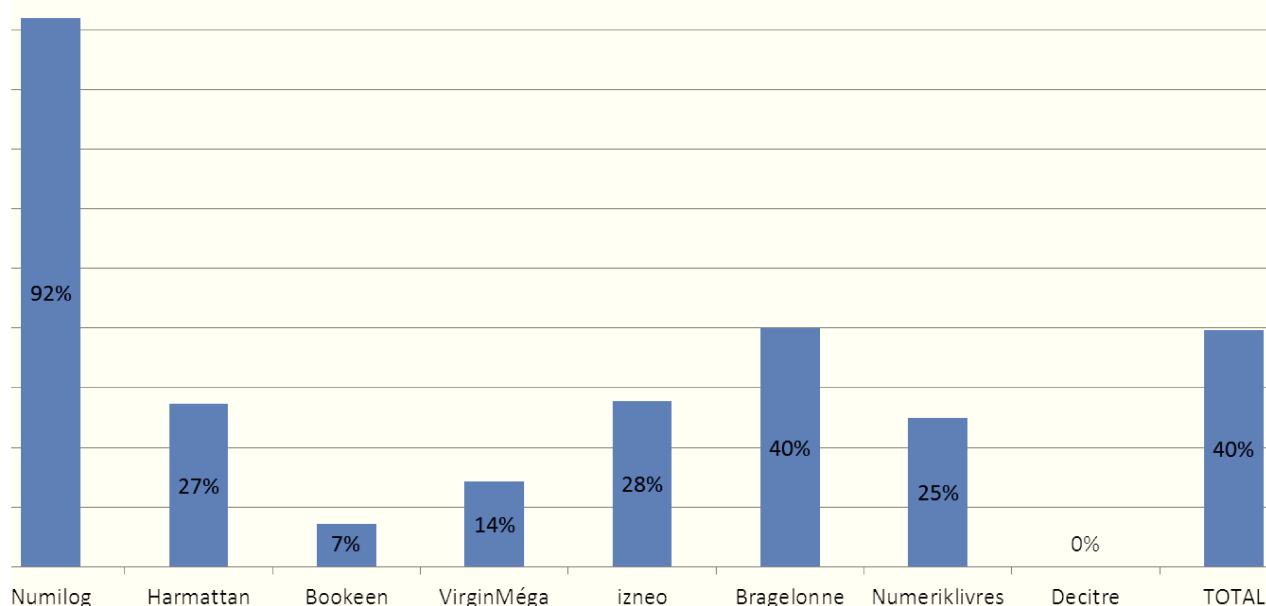


Figure 215 / Sensibilité de la stratégie à l'histoire de l'entreprise



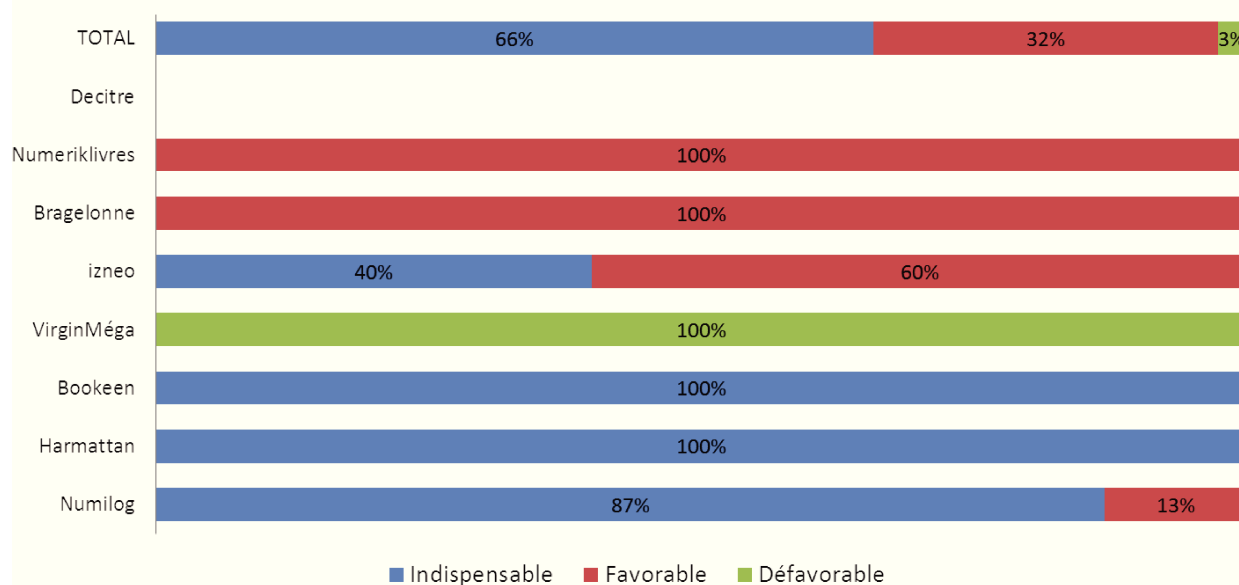
La sensibilité de la stratégie à l'histoire⁴⁴⁵ est de 40% en moyenne, mais l'analyse intercas révèle un écart important : les résultats oscillent entre 0% (Decitre) et 92% (Numilog). Outre ces scores extrêmes, notons que Bragelonne (40%), izneo (28%), L'Harmattan (27%), et Numeriklivres (25%) présentent une sensibilité moyenne ; VirginMéga (14%) et Bookeen (7%) présentent une sensibilité assez faible. Nous retrouvons pratiquement le même ordre pour la sensibilité que pour la propension, à l'exception d'izneo qui présente une sensibilité plus forte. Nous ne pouvons donc là encore pas tirer de conclusion claire de nos observations. Notons que la sensibilité de la stratégie à l'histoire est particulièrement forte dans le cas de Numilog. Nous avons relevé 23 événements impactant la stratégie, soit plus de 4 fois le nombre d'événements relevés dans le cas d'izneo. L'effet loupe semble bien présent sur cette analyse : le niveau de détail lié à ce cas approfondi distord quelque peu cette partie de l'étude.

Enfin, nous avons mesuré l'impact des événements concernés sur les stratégies (cf. Figure 216). En moyenne, les événements impactant la stratégie sont à 66% indispensables à l'émergence de la composante stratégique. Les cas pour lesquels la proportion d'événements indispensables est la plus importante sont Bookeen (100%), L'Harmattan (100%), Numilog (87%) et izneo (40%). La part des événements qui n'ont fait que favoriser l'émergence de la composante stratégique s'élève en moyenne à 32%. Ce cas de figure concerne Numeriklivres (100%), Bragelonne (100%), izneo (60%) et Numilog (13%). Nous avons identifié un troisième type

⁴⁴⁵ Sensibilité de la stratégie à l'histoire : nombre d'événements antérieurs impactant des composantes stratégiques / nombre de composantes stratégiques totales

d'impact : les événements défavorables qui ont contraint la composante stratégique. Seule VirginMéga, en crise, présente une telle situation : les liseuses brandées Virgin Mégastore ont contraint VirginMéga à ajuster sa stratégie, en découplant son offre numérique d'une réalité physique. Ces observations nous amènent à conclure au fait que la plupart des événements impactant la stratégie est indispensable à l'émergence de cette stratégie telle qu'elle prend forme. L'intensité de l'impact des événements est d'autant plus forte dans le cas des pionniers (Bookeen, Numilog, L'Harmattan) et des entreprises centrales de la filière (Numilog, izneo). Ce sont ces mêmes entreprises qui présentent le plus de mouvements stratégiques. Notre hypothèse concernant la corrélation entre le nombre de mouvements stratégiques connexes et l'influence de l'histoire de l'entreprise sur la stratégie se vérifie donc ici. Si le nombre de mouvements stratégiques connexes n'est pas proportionnel à la propension et à la sensibilité de la stratégie à être impactée par des événements antérieurs, il semble en revanche proportionnel à l'intensité de l'impact de ces événements. En effet, plus l'entreprise présente de mouvements stratégiques connexes, plus les stratégies de ces différents axes de croissance s'entremêlent, se co-construisent progressivement.

Figure 216 / Événements impactant les composantes stratégiques



Le concept de sentier de dépendance se confirme donc, même si son incidence sur la stratégie est relativement limitée. L'intensité de l'influence exercée par l'histoire de l'entreprise est particulièrement prononcée lorsqu'une entreprise compte plusieurs mouvements stratégiques connexes. Il s'avère que les cas qui présentent un maximum de mouvements stratégiques connexes sont aussi les pionniers et les entreprises centrales de la filière. La théorie de PENROSE quant à la croissance de la firme tend à expliquer ce phénomène : « [...] *diversification is central*

to her theory of the growth of the firm, and is inextricably linked to the notion of path dependence » (LOCKETT, 2005, p.89). Selon elle, la croissance interne s'explique par l'utilisation de ressources en excès. Ces ressources seraient dirigées en premier lieu vers la pénétration du marché existant. Quand l'entreprise n'a pas l'opportunité de pénétrer davantage le marché sur lequel elle s'est positionnée initialement, alors elle se dirige vers des marchés liés : « *the opportunities that, outside of its present market(s), confront the firm are largely determined by the firm's historical activities, and hence tend to be related to such previous activities* » (LOCKETT, 2005, p.89).

2.2. Influence des événements antérieurs sur le BM

Nous avons également cherché à connaître l'influence de l'histoire sur le business model, directement. Après avoir recensé le nombre d'événements impactant le BM (*cf.* Figure 217), nous avons calculé la sensibilité du business model aux événements antérieurs (*cf.* Figure 218).

Figure 217 / Nombre d'événements impactant le BM

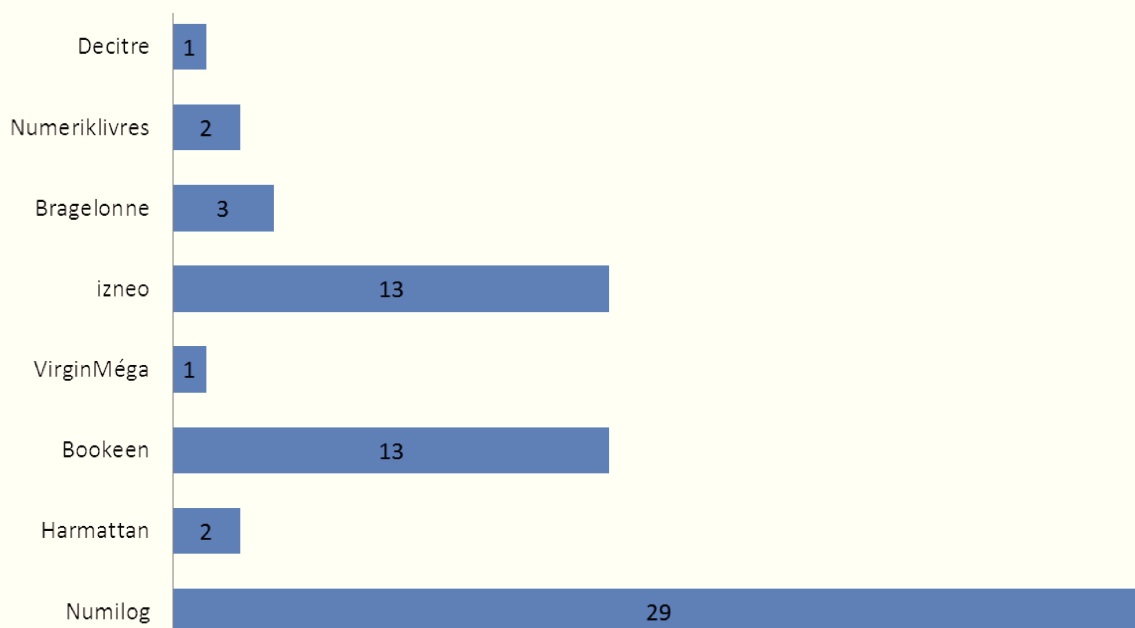
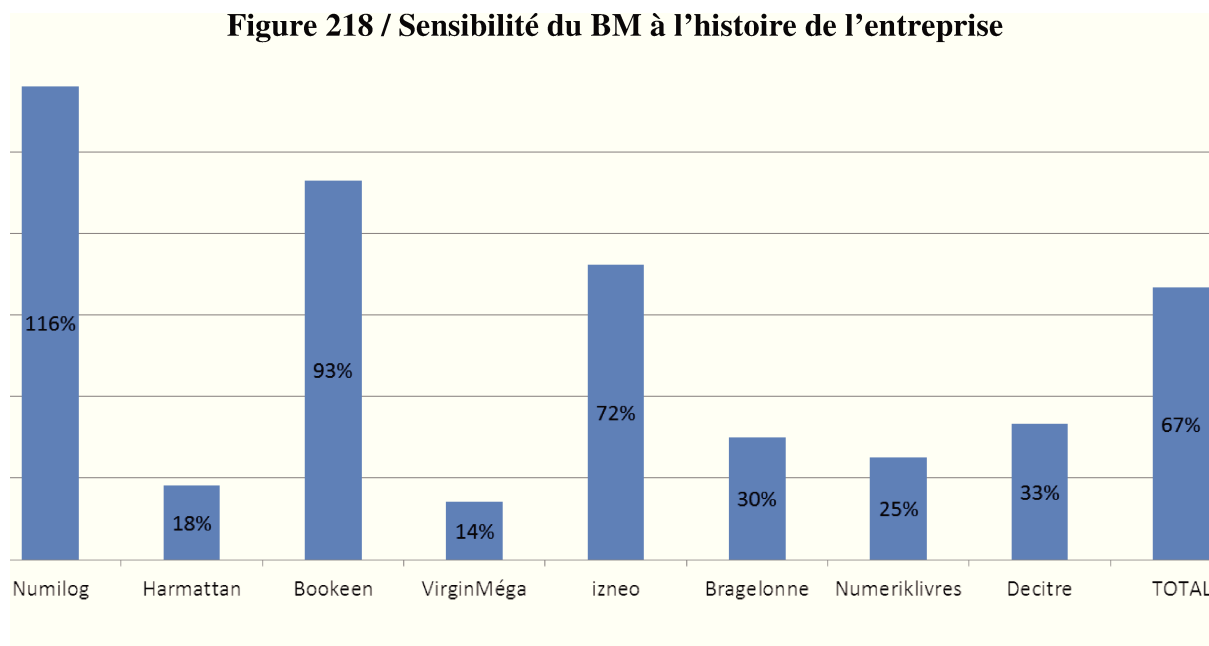


Figure 218 / Sensibilité du BM à l'histoire de l'entreprise

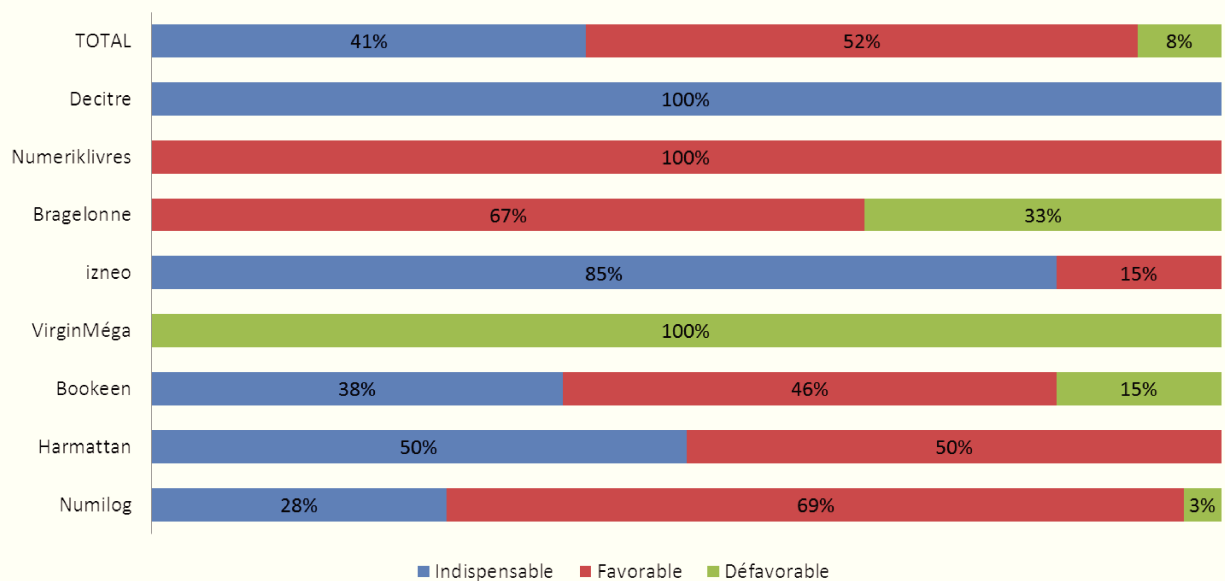


La sensibilité du BM à l'histoire de l'entreprise est de 67% en moyenne, mais les résultats oscillent entre 14% (VirginMéga) et 116% (Numilog). Cela dit, Numilog n'est cette fois pas le seul cas à présenter une sensibilité élevée, l'effet loupe n'est donc pas particulièrement à mettre en cause. En effet, Bookeen talonne de près Numilog (93%), et est suivi par izneo (72%). Viennent ensuite les BM de Decitre (33%), Bragelonne (30%), Numeriklivres (25%), L'Harmattan (18%) et VirginMéga (14%), qui présentent des sensibilités moindres à l'histoire de l'entreprise. Attardons-nous un instant sur le cas de Bookeen : l'histoire de l'entreprise conditionne très peu sa stratégie, mais impacte grandement sa mise en œuvre (via le business model). Cette situation particulière dépend peut-être de la position de pionnier de Bookeen, qui s'est concentré sur une innovation technique, à moins que cela ne vienne d'une stratégie plus stable que la moyenne. Les tendances qui se dégagent sont toutefois plus claires, elles prêtent moins le flanc aux conjectures nébuleuses. Tout d'abord, l'histoire de l'entreprise influence plus le modèle d'affaires qu'elle n'influence la stratégie. Le concept de sentier de dépendance concerne donc la stratégie mais aussi les composantes opérationnelles incarnées par le BM dans son ensemble. Ensuite, nous retrouvons les trois plus fortes sensibilités du BM à l'histoire chez les trois cas qui présentent le plus de mouvements stratégiques (Numilog, Bookeen et izneo). L'aspect systémique du business model permet donc de prendre aussi en compte les synergies entre les différentes activités. Prenons l'exemple de Numilog : la création de l'activité Je Publie de Numilog a permis de dégager du CA supplémentaire, mais aussi d'enrichir le catalogue commercialisé ; ce mouvement stratégique a donc amélioré la proposition de valeur de l'activité librairie (Mouvement 1, Étape 1). Dans le cas de Bookeen, l'activité de prestation de services aux libraires a permis la croissance du réseau de vente à l'international, et donc du réseau de

valeur du constructeur ; ainsi, l'Orizon a pu bénéficier d'un réseau de commercialisation renforcé dès 2010 (Mouvement 2, Étape 4). Chez izneo, la constitution d'un catalogue manga, notamment pour son activité e-diffusion/e-distribution, a conduit le spécialiste de la BD à entrer en contact avec Shueisha (éditeur japonais) et Kana (ayant droit français), ce qui a largement facilité la création d'une application « Simul Trad » pour Naruto (Mouvement 2c, Étape 2).

Nous avons également mesuré l'intensité de l'impact des événements passés sur le business model (cf. Figure 219). En moyenne, 41% des événements antérieurs sont indispensables au déploiement d'une ou plusieurs composantes du BM tel qu'il s'est produit alors que 52% des événements ne font que favoriser ce déploiement. Enfin, 8% des événements sont défavorables au modèle d'affaires, c'est-à-dire qu'ils perturbent ses composantes. Par exemple, le fait que Bragelonne confie sa distribution/diffusion papier à différents partenaires a considérablement complexifié la diffusion et la distribution des titres imprimés en POD, ce qui a retardé la mise en place de l'offre POD de la collection Emma, placée sous le label Milady. La répartition entre les événements indispensables à la mise en œuvre du BM et ceux simplement favorables nous semble plus significative. Le volume des événements impactant le BM a beau être supérieur à celui des événements impactant la stratégie, son intensité est inférieure. Autrement dit, le BM subit l'influence d'un nombre non négligeable d'événements antérieurs, mais plus de la moitié d'entre eux ne sont pas déterminants.

Figure 219 / Événements impactant le BM



Notre analyse tend à confirmer l'existence du concept de sentier de dépendance, mais en limite son importance. En effet, seuls 30% des composantes stratégiques sont impactés par l'histoire de l'entreprise, les composantes de changement et d'amplification étant particulièrement visées. Le business model est davantage influencé par l'histoire de l'entreprise, mais l'intensité des impacts est moindre. En effet, la majorité des événements antérieurs impactant la stratégie est indispensable à l'émergence de la stratégie telle qu'elle prend forme, alors que plus de la moitié des événements impactant le modèle d'affaires ne l'influence que de manière marginale. Notons que l'histoire de l'entreprise est surtout indispensable à l'émergence de certaines composantes stratégiques dans le cas des entreprises qui présentent le plus de mouvements stratégiques. Ces cas concernent les pionniers et les entreprises centrales de la filière.

Chapitre XX. Répartition de la valeur sur la chaîne du livre numérique

Les chapitres précédents nous ont amenée à traiter de l'axe théorique de notre recherche. Celle-ci comporte également un volet managérial. En effet, nous souhaitons enrichir les connaissances actuelles qui entourent notre terrain, c'est-à-dire le secteur du livre numérique. La répartition de la valeur sur cette chaîne d'activité, ainsi qu'avec les activités qui lui sont complémentaires, nous sommes être en adéquation avec notre recherche théorique. En effet, le business model a pour but de générer et de capter de la valeur pour l'entreprise. Identifier les maillons de la chaîne de valeur les plus rémunérateurs nous renseigne donc quant aux BM les plus pertinents, mais aussi quant aux stratégies les plus pertinentes. Pour rappel, nous définissons la stratégie comme étant la composante du modèle d'affaires qui oriente l'entreprise vers la position souhaitée sur le marché. Il s'agit de la position concurrentielle (leader, challenger, sur une niche...), mais aussi et surtout de la position en termes d'activités (sur quelles activités l'entreprise choisit-elle de concourir ?).

1. Analyse intracas

Afin de comprendre comment se répartit la valeur sur la chaîne du livre numérique, nous commençons par analyser au cas par cas les choix faits par les entreprises étudiées. L'analyse conjointe des choix de positionnement et de la réussite de l'entreprise devrait nous conduire à émettre quelques conclusions concernant la répartition de la valeur sur le marché du livre numérique.

1.1. Cas 1 : Numilog

Le métier initial de Numilog est celui de libraire. Pour y parvenir, il a fallu convertir les titres en numérique, à une époque où le marché n'était pas structuré : il n'existait pas de prestataires pour ce genre de tâches. Cette tâche devient une activité à part entière lorsqu'elle est monétisée en tant que service supplémentaire à l'égard des éditeurs. Si Numilog ne s'est jamais départie de son activité de libraire, l'entreprise a aussi dû développer d'autres activités à une époque où son eBookstore ne lui permettait pas de survivre.

L'activité de prestation de composition a été la seule activité ayant pour unique but la pérennisation de l'entreprise, sans qu'aucun lien avec sa stratégie ne soit établi. Mais d'autres

activités avaient pour but principal la rentrée d'argent en ayant pour objectif secondaire de contribuer à la stratégie générale de l'entreprise, basée sur la volumétrie du catalogue commercialisé et de la clientèle cible. L'activité Je Publie fait partie de ces activités.

L'activité e-diffusion/e-distribution démarre de la même manière : on ne compte que marginalement sur les ventes liées aux premiers points de vente desservis. Avec le temps, cette activité devient pourtant le cœur de métier de Numilog. C'est à la suite du rachat de Numilog par Hachette que se structure le marché autour de trois plateformes de diffusion-distribution principales, Numilog étant l'une d'elles.

L'activité de solution de prêt aux bibliothèques et l'internationalisation vise à accroître les débouchés du catalogue, quitte à devoir adapter le catalogue aux différentes cibles. Ces changements opérés sur la clientèle et la proposition de valeur, au regard de l'existant de l'activité librairie, induisent et sont induits par des négociations avec les ayants droit du catalogue.

L'activité de prestation de services aux libraires vise elle aussi à accroître la clientèle cible, mais cette fois dans la perspective d'atteindre indirectement les particuliers en travaillant avec les points de vente. On aborde ici une stratégie B to B, bien que l'entreprise ne se rémunère que très marginalement sur les libraires directement. Elle préfère rendre sa solution accessible au maximum et se rémunère principalement sur une commission sur les ventes. Numilog a pris ce virage stratégique lorsque des libraires reconnus ont souhaité commercialiser des ebooks. Elle a choisi d'en faire des partenaires, des alliés, plutôt que des concurrents. Entrer en concurrence avec des enseignes reconnues par le grand public aurait réclamé des investissements en communication conséquents.

L'activité d'édition n'a représenté au démarrage qu'une opportunité d'enrichir le catalogue commercialisé. Mais Denis Zwirn aimerait désormais profiter de la marque d'édition eThèque pour explorer le marché et bénéficier de la marge éditeur, la commission réservée à l'éditeur étant la plus élevée (environ 50%). Toutefois, cette activité reste pour l'instant anecdotique, tant en termes de chiffre d'affaires généré que de moyens consentis.

Enfin, l'activité de conseil n'a été qu'une opportunité passagère, rémunératrice. Elle a aussi et surtout permis à Numilog de faire des préconisations en faveur des agrégateurs de contenu et de la diffusion numérique en général. Les éditeurs sont de fait incités à numériser et commercialiser leurs titres en version numérique, ce qui permet d'une part l'enrichissement du

catalogue disponible sur Numilog.com, et d'autre part le développement de l'activité d'e-diffusion/e-distribution, concomitante au développement de l'activité de prestation de services aux libraires, complémentaire. En outre, c'est grâce à cette activité annexe que Denis Zwirn a pu entrer en contact avec Hachette, ce qui a déclenché le rachat de sa société par ce géant de l'édition.

1.2. Cas 2 : L'Harmattan

Le cœur de métier de L'Harmattan est son activité d'édition : c'est sur cette activité que s'est fondé le Groupe et c'est ce métier qui demeure sa principale source de revenu. S'il a presque immédiatement distribué et diffusé lui-même ses ouvrages papier afin de réduire ses coûts au maximum en limitant les intermédiaires, il a d'abord choisi de faire appel à un partenaire pour sa distribution et sa diffusion numérique. Il a cependant développé dès les premiers temps une librairie numérique pour faire de la vente directe. Le rachat de Numilog par Hachette a été l'événement déclencheur qui a conduit L'Harmattan à calquer sur le numérique le modèle mis en place dans le papier. Il est donc devenu diffuseur et distributeur numérique (principalement pour lui-même, mais aussi pour quelques maisons dans son sillon). Il a même lancé un service de prêt numérique à destination des bibliothèques. Internaliser ces activités permettrait donc à la fois de réduire les coûts, et de conserver l'autonomie de la maison. Selon Alessandra Fra (28/02/14), « *l'idée de l'Harmattan, c'est d'éviter les intermédiaires, qui ne jouent pas un rôle très important parfois, qui n'apportent pas beaucoup* ». En tant que « client » d'un distributeur/diffuseur numérique, l'entreprise considérerait donc que cette prestation est surévaluée. La valeur utilité attribuée par L'Harmattan, qui résulte d'une analyse coût/bénéfice, serait en dessous des prix pratiqués. Ayant dépassé le stade de l'expérimentation, la société aurait donc décidé de se passer de ce service délivré par autrui pour l'internaliser. On peut donc supposer que les coûts des distributeurs/diffuseurs dépasseraient les bénéfices de ne pas avoir à gérer les problèmes de distribution/diffusion et surtout de ne pas avoir à faire de lourds investissements au démarrage. Toutefois, il nous faut modérer nos propos : à l'époque où Numilog est rachetée par Hachette, très peu d'autres solutions de distribution/diffusion numériques existent. L'Harmattan n'a donc peut-être pas pu faire un calcul coût/bénéfice très sûr. Il est fort possible qu'il ait appliqué la même recette que dans le papier et qu'il ait souhaité avant toute chose préserver son indépendance. Quoi qu'il en soit, on constate que son activité d'e-distribution/e-diffusion n'est ouverte qu'à très peu de « petites » maisons. L'Harmattan n'a donc pas tenté d'en faire une activité à part entière. Elle est complémentaire à son activité

d'édition, lui est subordonnée. On peut donc en déduire que L'Harmattan valorise davantage son activité d'éditeur que son activité de distributeur-diffuseur, que ce soit dans le papier ou dans le numérique.

1.3. Cas 3 : Bookeen

Le cœur de métier de Bookeen repose sur le développement des technologies hardware et software. Son activité principale et historique est donc une activité de constructeur. Toutefois, fin 2009, l'entreprise a amorcé un virage stratégique. Sans délaisser son activité de constructeur, elle s'est positionnée sur le contenu, en créant une activité librairie. Notons que quelques incursions dans le domaine des contenus avaient déjà eu lieu : une librairie de 1500 titres avait été créée au début des années 2000 par Cytale ; Ubibooks est né en 2004 d'un accord avec Mobipocket ; divers partenariats avec des fournisseurs de contenus avaient permis de précharger les liseuses que ce soit avec du libre de droit (partenariat avec Babelpocket en 2007) ou des titres sous droits (M21 édition et Foolstrip en 2007-2008, In Libro Veritas en 2009, Bragelonne dès 2011). Cependant, ces initiatives étaient davantage destinées à légitimer l'utilité de la liseuse qu'à devenir des leviers de croissance. Avec la création en interne de la librairie Bookeen, l'entreprise s'est déplacée sur la chaîne de valeur du livre numérique. De simple vendeur/fournisseur de device, elle est devenue revendeur de contenus. Ce mouvement s'explique par les potentialités offertes par le marché du contenu. On ne peut que compter sur le recrutement de nouveaux clients et de rares renouvellements quand on vend des liseuses. Au contraire, quand on se place sur le marché du contenu, on a une perspective de fidélisation, et donc de ventes renouvelées à l'infini. Toutefois, Bookeen ne s'est pas lancée uniquement sur ce terrain pour accéder à un nouveau marché, elle voulait aussi préserver son activité de constructeur des tentatives probables de dumping de concurrents constructeurs qui miseraient quasi uniquement sur la vente de contenu pour se rémunérer.

Moins d'un an plus tard, Bookeen a fait bénéficier de cette possibilité de boutique embarquée à des libraires. Les vendeurs de livres qui souhaitent se lancer sur le marché du numérique souhaitent se donner les moyens de concurrencer les écosystèmes proposés par les géants. Pour convaincre les clients de passer par eux plutôt que par « la solution de facilité » d'Amazon, faut-il encore pouvoir offrir une gamme de services similaires. Bookeen a choisi de contribuer à rendre accessible la vente d'ebooks aux particuliers via les libraires en proposant à ces derniers un service de « prestataire technique ». Si le libraire choisit de distribuer les Cybooks auprès de ses clients, le constructeur peut rediriger les ventes de la boutique embarquée vers

l'eBookstore du libraire. Cette première étape sur le marché du BtoB permet principalement à Bookeen d'accroître le réseau de distribution de ses liseuses. Toutefois, dans un second temps, l'entreprise peut tirer profit à la fois du marché du contenu, et à la fois de son orientation BtoB. Elle va en effet pouvoir renforcer son métier de prestataire technique et devenir fournisseur d'eBookstore à part entière, en fournissant une solution complète aux libraires, incluant la gestion des flux. Ainsi, l'entreprise se rémunère à la fois sur les solutions techniques offertes en BtoB, et à la fois par un commissionnement sur les ventes permises par ces solutions techniques.

1.4. Cas 4 : VirginMéga

VirginMéga est resté sur un seul et unique maillon de la chaîne de valeur du livre numérique : la vente de livres numériques en BtoC. Cependant, elle a été à une époque prestataire de service puisqu'elle proposait des sites en marque blanche, mais ceux-ci n'ont jamais concerné les ebooks (cette activité a cessé en 2008). Ses partenariats portant sur la musique et la vidéo, avec Digital Virgo, pourraient eux aussi être assimilés à une activité de prestation de services, aussi bien technique (transmission des flux) que commerciale (facilitation des relations contractuelles avec les ayants droit). Après la reprise de VirginMéga par Digital Virgo, les ressources et compétences des deux anciens partenaires se confondent. VirginMéga n'est donc plus qu'un service de vente généraliste de produits culturels. Si l'exploration stratégique entreprise sur le livre numérique (étape 4) avait abouti, l'activité n'aurait pas changé, puisque le but aurait bien été de vendre des ebooks aux particuliers.

1.5. Cas 5 : izneo

izneo s'est tout d'abord fait connaître en tant que libraire, avec son activité de vente de BD en BtoC. Elle a ensuite complété son activité de libraire en permettant la vente d'ebooks aux bibliothèques. Très rapidement, l'entreprise est devenue distributeur-diffuseur. En souhaitant propager son catalogue via divers canaux, divers points de vente, elle fait un pas dans une nouvelle activité, celle de prestataire technique. En effet, elle a proposé une solution de librairie en marque blanche. Toutefois, cette offre n'a pas remporté l'adhésion. Occasionnellement, à la demande de ses clients éditeurs, l'entreprise gère également la création d'applications à visée commerciale. En 2015, izneo s'est associée au Figaro pour ouvrir une boutique estampillée « izneo », mais directement accessible sur le site du journal. On oscille ici entre le modèle de l'affiliation et celui de la prestation technique. Si jusque là, l'activité de prestation technique

apparaît comme timide, et surtout qu'elle a pour objet d'accompagner la mission originelle de l'entreprise, à savoir exploiter les droits numériques du catalogue qui lui sont confiés, les choses évoluent depuis peu. En décidant d'exploiter les technologies développées à l'international, izneo se positionne sur une activité de prestation de service, indépendamment de son activité de diffusion-distribution. Il s'agit donc d'une réelle ouverture stratégique.

1.6. Cas 6 : Bragelonne

Bragelonne a une unique activité : celle d'éditeur. Cependant, la fonction commerciale/marketing est très développée, et veille tout particulièrement à l'activité de diffusion et distribution, même si celle-ci a toujours été externalisée dans le papier. En se lançant dans le numérique, c'est à la diffusion et à la distribution que Bragelonne s'est avant tout intéressée. La maison a vu l'ebook comme un nouveau format lui permettant d'être distribuée et diffusée via un nouveau canal et ainsi d'atteindre de nouveaux clients. Dans un premier temps, elle a choisi d'externaliser entièrement sa distribution et sa diffusion, suivant la formule utilisée dans le papier. Toutefois, après avoir été déçue successivement par deux de ses partenaires (Numilog, puis Eyrolles), Bragelonne a confié sa distribution, c'est-à-dire la partie technique, à Immatériel, et a internalisé sa diffusion numérique. Les limites d'une diffusion mono-éditeur se sont rapidement fait jour. Poussés par des demandes de petits éditeurs, des collaborateurs de Bragelonne ont donc décidé de créer une structure de diffusion indépendante : e-Dantès. L'activité de diffusion numérique en interne de Bragelonne a donc été de courte durée, mais notons que le département numérique de la maison travaille encore en étroite collaboration avec e-Dantès et gère encore la diffusion/distribution, même si cette gestion n'est pas opérationnelle. C'est également grâce à ce département que la maison a lancé l'activité de POD, qui consiste finalement aussi en une activité de diffusion/distribution, mais cette fois-ci sous format papier.

Bragelonne ne se contente toutefois pas d'être innovant sur la partie commerciale. Après avoir utilisé le numérique pour sa distribution/diffusion, la maison s'en est servi pour son activité d'édition. Si les premiers pas dans ce sens relèvent davantage de la tactique que de la stratégie pure, il est clair que l'offre éditoriale numérique est ensuite devenue l'une des priorités. L'entreprise a investi dans des livres enrichis pour explorer ce marché et ses possibilités, et elle a lancé plusieurs collections numériques, dont deux collections composées de textes inédits.

1.7. Cas 7 : Numeriklivres

Numeriklivres est avant tout un éditeur. Si le dirigeant a souhaité se diriger vers l'activité de vente directe, c'est d'abord et avant tout pour soutenir son activité d'édition et acquérir l'autonomie et la visibilité qu'il souhaitait. L'abandon de l'activité de vente directe correspond à la période à laquelle l'activité de prestation de services a été officialisée. Cette activité peut, à la marge, favoriser l'activité d'édition. En effet, en conseillant d'autres éditeurs, Jean-François Gayraud peut prétendre à un poids « politique » supérieur. Toutefois, cette activité permet avant tout de valoriser les ressources et compétences et le réseau de valeur auprès d'autres acteurs.

1.8. Cas 8 : Decitre

Sur le numérique, Decitre a choisi de se cantonner à une activité de commercialisation. En revanche, la PME a pris des participations dans une start-up qui lui a permis d'aboutir à cette commercialisation. Elle ne calque donc pas sa stratégie numérique sur sa stratégie papier. En effet, dans la sphère physique, Decitre a une activité de prestation de services. On aurait pu imaginer que le libraire décide d'acquérir en interne les ressources & compétences nécessaires à la création d'une solution d'eBookstore, qu'il aurait pu exploiter pour son compte et louer à d'autres libraires indépendants intéressés. On peut donc s'interroger sur les raisons qui l'ont poussée à susciter la création d'une entreprise tierce. Le besoin en financement étant considérable, Decitre n'a peut-être pas voulu, ou pu, l'assumer seule. En outre, pour obtenir le catalogue, puis pour conquérir des clients libraires, l'entreprise a besoin de légitimité. Quoi de mieux qu'une solution fédératrice pour convaincre un maximum d'acteurs de la chaîne du livre ?

Si officiellement Decitre et TEA n'ont qu'un rapport capitalistique, il nous semble important de souligner que la personne physique qui gouverne ces deux entreprises est la même depuis fin 2014. En effet, la famille Decitre a récupéré le contrôle de la PME, qui redevient ainsi une affaire familiale (elle aurait à ce jour 80% des parts). Or, Guillaume Decitre, détenait en 2012 50.78% des parts de TEA à titre personnel, auxquelles on peut ajouter les parts détenues par Decitre (10.34%)⁴⁴⁶. Avec l'arrivée de Système U, la répartition du capital a dû évoluer, mais sans doute pas au point de faire perdre à Guillaume Decitre le contrôle de la société.

⁴⁴⁶ Livres Hebdo, 08/03/12

2. Analyse intercas

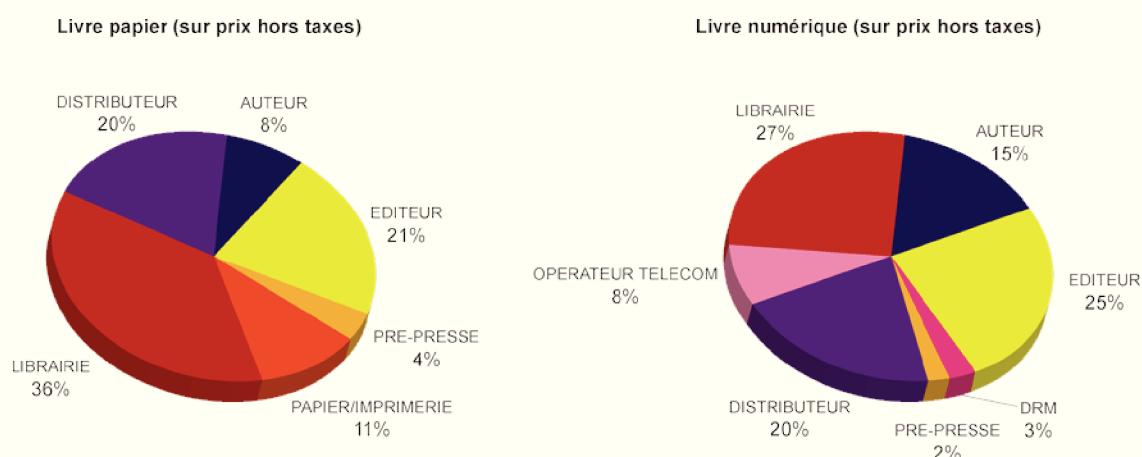
Nous avons vu au sein de notre revue de littérature que différentes acceptations de la valeur coexistent. Nous nous focalisons ici sur la valeur pour l'entreprise. L'approche de BRANDENBURGER & NALEBUFF (1996) considère que la valeur ajoutée d'une entreprise est la valeur qu'elle crée sur le marché. Elle dépend donc moins de sa part de marché que de la valeur du marché global. Les auteurs pensent entre autres à des entreprises en compétition, mais une logique similaire peut expliquer la répartition du coût d'un livre au sein de la filière : en effet, on s'attend à ce que chaque maillon de la chaîne prélève la valeur qui lui revient en fonction de son utilité.

Des études empiriques se sont penchées sur la question de la structure du coût d'un livre. Un regard préalable sur la situation du livre numérique nous semble pertinent. Une étude de 2008⁴⁴⁷ évoque la répartition suivante : 10% de droit d'auteur, 15% pour l'éditeur, 17% pour la fabrication, 8% pour la diffusion, 13% pour la distribution et 37% pour le libraire. Une étude un peu plus récente (Le Motif⁴⁴⁸, avril 2010) présente une structure de coût légèrement différente : 8% en droit d'auteur, 21% pour l'éditeur, 15% pour la fabrication (papier, imprimeur et pré-presses), 20% pour la diffusion et la distribution, et 36% pour le libraire.

⁴⁴⁷Collectif, Culture et Gratuité : les Industries Culturelles face aux Défis de la Gratuité, Problèmes Economiques, 16 janvier 2008

⁴⁴⁸ Le Motif : L'observatoire du livre et l'écrit de la Région Ile-de-France

Figure 220 / Structure du coût, Le Motif, Avril 2010



Cette même étude fait un parallèle avec la répartition des coûts dans le cas du livre numérique. Le droit d'auteur s'élèverait alors à 15%, la part revenant à l'éditeur serait de 25%, la fabrication toucherait 2% du prix (pré-press), la distribution 23% (distribution et DRM), le libraire 27% et un nouvel acteur, les opérateurs télécom, 8% (cf. Figure 220). Une étude de BENHAMOU & GUILLON (2010), présente une analyse plus fine, en fonction des cas de figures envisageables alors (cf. Figure 221). BENHAMOU & GUILLON (2010, p.5) soulignent qu'à « *presque toutes les étapes, les acteurs se rémunèrent en pourcentage du chiffre d'affaires, alors que certains services [...] pourraient être facturés forfaitairement* ». Elles y voient le « *signe probable d'un pari sur le futur développement du marché* ». GFII (2012, p.41) reprend cette analyse deux ans plus tard mais considère qu'à ce moment-là, « *le centre de pouvoir tend à se déplacer de l'éditeur vers les plateformes multi-activités, à la fois éditeur, distributeur et vendeur de livres multi-supports* ».

Figure 221 / Partage de la valeur en fonction des situations (selon BENHAMOU & GUILLON, 2010)

Cas	Règle approximative de partage	Exemple d'acteur
Vente directe au lecteur (B to C)	50% auteur, 50% éditeur	Publie.net
Vente par intermédiaire	50 à 85% éditeur, 15 à 50% intermédiaire	Amazon, Apple, Cyberlibris (abo forfaitaire), Google Edition
Vente directe via affiliation	15 à 33% intermédiaire commercial	Cyberlibris, Google Édition
Vente via plateforme	50% éditeur, 25% plateforme, 25% e-distributeur et libraire	Eden, ePage
Vente sur Smartphone	30 à 50% opérateur, partage négocié «éditeur / éditeur numérique »	Smartnovel, Mobilire

Une immersion prolongée de trois ans, de 2013 à 2015, nous a permis de voir l'évolution des taux de commissionnement pratiqués⁴⁴⁹. Pendant cette période, dans le cas d'une « vente via une plateforme » (via un agrégateur) nous avons observé que l'éditeur touche entre 50 et 60% du prix HT d'un ebook (part sur laquelle il rémunère ses auteurs). La plateforme toucherait entre 10 et 20% au titre de la distribution, et entre 25 et 30% au titre de la diffusion. Sur la part dédiée à la diffusion, la plateforme doit rémunérer le point de vente, qui touche en général un peu plus de 20%. Dans le cas d'une vente sur l'un des grands eBookstores mondiaux (Amazon, Apple, Google, Kobo), il est plus aisé pour les éditeurs de se passer d'un agrégateur car ces points de vente hébergent les fichiers et apposent les DRM si nécessaire. Quelle que soit la décision des éditeurs, ces géants mondiaux prélèvent environ 30% sur le prix de vente HT d'un ebook.

Le différentiel entre la structure de coût du livre papier et celle du livre numérique s'explique en grande partie par les spécificités du digital. Selon une étude d'Hervé GAYMARD⁴⁵⁰ « *la baisse des coûts induite par le numérique est de 72 % pour la fabrication, 87 % pour la distribution et 56 % pour la commercialisation* » (repris par BENHAMOU, 2012, p.93). Ces économies annoncées semblent exagérées. Dans une autre étude de BENHAMOU (2010), l'auteur considère que des coûts variables disparaissent ou évoluent : 17% liés aux coûts d'impression, 7% liés aux coûts de diffusion et 13% liés aux coûts de distribution. En se référant à une étude de 2007⁴⁵¹, l'auteur considère qu'en « *[ajoutant] le stockage, on peut économiser jusqu'à 50% de la valeur du produit papier* » (p.3). Elle souligne toutefois que les coûts fixes d'édition ne sont généralement pas pris en compte car ils sont « *supportés par les activités papier* » (p.3). Une étude de 2012⁴⁵² considère quant à elle que les coûts économisés par rapport à l'édition papier ne seraient que de 30% environ (frais d'impression, de matière première, de stockage, d'expédition).

Surtout, il ne faut pas oublier les coûts spécifiques induits par le numérique. Les coûts de conversion tout d'abord, généralement à la charge des éditeurs. Quelques coûts fixes sont à prévoir (logiciels), mais il s'agit surtout de coûts variables (temps passés à la conversion, voire à la numérisation lorsque l'éditeur n'avait pas de version numérique exploitable). Les coûts liés

⁴⁴⁹ Nous ne formulons ici que des fourchettes et des ordres de grandeur : nous ne pouvons pas citer nos sources étant donné l'aspect confidentiel des négociations commerciales.

⁴⁵⁰GAYMARD H., Pour le livre. Rapport sur l'économie du livre et son avenir, Gallimard, 2009 ; Repris par BENHAMOU F., Le Livre et son Double, édition Gallimard, Revue Le Débat, 2012/3, N°170, pp 90 à 102, 2012

⁴⁵¹ Cooperation Agreement Study on the Book Market, AIE-EBF, 2007

⁴⁵²Centre d'analyse stratégique, Les acteurs de la chaîne du livre à l'ère du numérique, La note d'analyse, n°271, Mars 2012

à l'apposition des DRM sont à la charge du distributeur (ou du point de vente lorsque celui-ci héberge les fichiers). Les coûts fixes sont non négligeables lorsque la solution repose sur un accord de licence avec Adobe, et sont très importants lorsqu'il s'agit d'une solution DRM propriétaire. Il faut également compter des coûts variables en fonction des liens de téléchargement générés. Pour l'hébergement des fichiers et la gestion de leur flux, tâches propres au distributeur en général, des investissements dans des serveurs sont nécessaires, mais il faut également de la bande passante.

La structure du coût d'un livre numérique nous renseigne sur la répartition du chiffre d'affaires au sein de la filière. Toutefois, nous choisissons de considérer que la valeur pour l'entreprise est la valeur captée, le profit. Nous adoptons là encore une vision porterienne (« *economic value for a company is nothing more than the gap between price and cost* », 2001, p.4). Une connaissance fiable des coûts supportés par chacun des maillons de la filière est très délicate à obtenir ; il faudrait avoir une vue sur la comptabilité analytique de chacun de nos cas, or nous n'avons pas accès à ces données. Toutefois, la performance économique de chaque firme est un bon indicateur du profit généré, et donc de la valeur captée par l'entreprise. Nous avons donc recherché des indices de la performance économique de chaque firme (cf. Figure 222). Nous n'avons pas systématiquement pu obtenir le résultat d'exploitation de 2014 (nous revenons sur cette limite dans la conclusion générale). Nous avons donc cherché à évaluer approximativement la performance économique des entreprises via d'autres indices quand c'était nécessaire. Numilog est le cas pour lequel les données financières sont les plus cachées : Denis Zwirn refuse de publier ses bilans et comptes de résultat depuis 2004. En 2009, suite au rachat de Numilog par Hachette, le PDG fait une exception à sa règle. Nous nous appuyons donc sur le résultat d'exploitation de 2009 pour évaluer la performance économique de l'entreprise, mais surtout sur un indice plus récent : deux licenciements économiques en octobre 2014, et un troisième début 2016.

Figure 222 / Indices de la performance économique au regard des maillons de la chaîne

	Indices Perf Eco	Activités
Numilog	REX 2009 : - 1 027 000 € 31/10/14 : 2 licenciements éco Début 2016 : 1 licenciement éco	1 : e-Libraire (1999) 2 : e-Diffusion/e-Distribution (2001) 3 : Prestation de composition (2002) 4 : Prestation à l'autoédition (2003) 4 : Solution de prêt aux bibliothèques (2003) 5 : Édition 100% numérique (eThèque) (2005) 6 : Prestation aux libraires (2007) 6 : Conseil (2007)
Harmattan	REX 2014 : 1 207 100 € (-13,76%)	0 : Edition 1 : e-Libraire (2000) 1 : e-Diffusion/e-Distribution (2000) 2 : Solution de prêt aux bibliothèques (2009) 3 : Édition 100% numérique (2013)
Bookeen	REX 2014 : 316 700 € (+161,76%)	1 : Constructeur (2003) 2 : e-Libraire (2009) 3 : Prestation aux libraires (2010)
VirginMéga	REX 2011 : - 1 611 800 € (-16,81%) Novembre 2014 : Fermeture plateforme VM	0 : Vente de contenus numériques 1 : e-Libraire (2010)
izneo	REX 2014 : - 213 400 € (+53,53%)	1 : e-Libraire (2010) 1 : e-Diffusion/e-Distribution (2010) 2 : Solution de prêt aux bibliothèques (2011) 3 : Diffusion des technologies (2015)
Bragelonne	REX 2014 : 278 700 (+407,96%)	0 : Edition 1 : Édition numérique (2012) 2 : Diffusion en POD (2014)
Numeriklivres	REX 2013 : 4 000 € Solde 2014 en faveur de la maison* : 43 987 € *D'après le billet du 24/01/15 de JF Gayrard (sur son blog)	1 : Édition 100% numérique (2010) 1 : e-Libraire (2010-2014) 2 : Prestation aux libraires (2015)
Decitre	<u>Decitre SAS :</u> REX 2014 : 1 460 900 € (-12,66%) <u>Decitre Interactive SAS :</u> REX 2013 : - 902 600 €	0 : Libraire 1 : e-Libraire (2010)

Nous avons répertorié quatre niveaux de performance. Le premier niveau (en vert) est le plus favorable : il concerne les entreprises qui présentent un résultat d'exploitation à la fois positif et en progression. Bookeen, Bragelonne et Numeriklivres sont concernées. Le second niveau (en bleu) décrit les situations plus ambiguës : soit le résultat d'exploitation est positif mais son

évolution est négative, soit le résultat d'exploitation est négatif mais son évolution est positive. L'Harmattan est dans le premier cas de figure tandis qu'izneo est dans le second. Le troisième niveau de performance (en orange) est plus critique : le résultat d'exploitation est négatif et l'entreprise présente des signes de régression. Numilog est dans ce cas, du moins c'est ce que l'on peut en déduire des récents licenciements économiques. Nous classons aussi Decitre dans cette catégorie. Pour rappel, les activités du groupe Decitre sont scindées en deux : l'entité Decitre SAS s'occupe de la vente en magasin et de la vente aux professionnels, l'entité Decitre Interactive SAS s'occupe de la vente en ligne, de la commercialisation de la base de données et de feu Entrée Livre. Nous ne connaissons que le résultat d'exploitation de 2013 de Decitre Interactive (et non son taux de croissance). En revanche, nous avons toutes les données nécessaires de Decitre SAS. Si le résultat d'exploitation de 2013 de Decitre Interactive est largement négatif (- 902 600 €), celui de 2014 de Decitre SAS est positif mais en décroissance (-12,66%). Si l'on ajoute à cela l'analyse de Cyrill Torres⁴⁵³, on peut partir de l'hypothèse que l'activité ebook a généré une performance économique décevante chez Decitre. Le quatrième et dernier niveau de performance économique (en rouge) est synonyme d'échec définitif. Dans cette catégorie, nous ne comptons que VirginMéga, dont la plateforme a fermé en novembre 2014.

Nous avons ensuite mis en perspective ces résultats avec les maillons de la chaîne sur lesquels chaque entreprise a choisi de se positionner. Nous n'avons pas tenu compte des activités pour lesquelles l'entreprise est le seul et unique client. Si un éditeur a une activité de conversion numérique et une activité de diffusion qui ne servent que sa propre chaîne de valeur, alors nous n'en tenons pas compte dans le choix de positionnement sur la filière. En revanche, nous recensons l'activité e-diffusion/e-distribution parmi les activités de L'Harmattan car cette maison diffuse et distribue d'autres éditeurs, aussi bien en papier qu'en numérique.

La Figure 223 nous permet de visualiser les positionnements successifs des différentes entreprises sur les différents maillons du marché du livre numérique. Les maillons violets concernent la filière du livre numérique, les maillons verts concernent les activités complémentaires à la filière du livre numérique. Les entreprises qui présentent une bonne performance économique et qui sont positionnées sur des activités complémentaires s'y

⁴⁵³ Entretien du 20/04/15 : « *Le constat de cette stratégie e-commerce, il est très décevant. On a divisé par secteur entre cinq et six minimum le résultat de l'entreprise. C'est-à-dire que ce qui faisait la rentabilité de l'entreprise, et ce qui la fait toujours, ce sont les magasins. [...] Et cette rentabilité a été complètement mangée par des activités qui nous coûtent très cher et qui aujourd'hui ne nous rapportent pas d'argent.* »

investissent complètement ou au contraire très timidement. Le cœur de métier historique de Bookeen est la fabrication de liseuses, une activité complémentaire. L'entreprise est devenue e-libraire sur le tard, mais cette activité en aval de la filière du livre numérique lui a surtout permis de se lancer plus facilement dans une activité de prestation aux libraires (Bookeen éprouve pour son propre compte des services qu'elle propose ensuite à ses clients libraires). Le constructeur s'est donc engagé très fortement sur les activités complémentaires. A contrario, l'activité complémentaire de Numeriklivres est très timide, et n'est officielle que depuis 2015. La prestation aux éditeurs est presque anecdotique en comparaison de son activité d'éditeur pure player. Dans le cas de Numeriklivres, le choix de se positionner sur une (ou plusieurs) activité(s) complémentaire(s) relève davantage de l'opportunité consistant à valoriser des ressources et compétences acquises dans le cadre de l'activité principale, positionnée sur la filière du livre numérique. Dans le cas d'izneo, dont la performance économique est plus ambiguë, l'activité de prestation de services aux libraires a été envisagée quasiment dès la création de l'entreprise, mais davantage pour accompagner l'activité d'e-diffusion/e-distribution que pour en faire une activité génératrice de valeur. Cette activité n'a qu'une existence ténue. La valorisation de la technologie développée à l'international vient quant à elle de démarrer, nous n'avons donc pas le recul nécessaire pour évaluer sa rentabilité, et donc la valeur dégagée. Numilog est l'entreprise qui se positionne sur le plus grand nombre d'activités complémentaires (4), mais aussi sur le plus grand nombre d'activités de la filière (4). Or, la valeur dégagée par cette entreprise est décevante. La stratégie consistant à se diversifier dans de multiples activités, positionnées sur la filière et complémentaires de cette filière, ne semble donc pas porter ses fruits. Les synergies entre ces différentes activités existent sans conteste, mais des antagonismes aussi, expliquant potentiellement cette mauvaise performance. L'activité d'e-librairie de Numilog peut par exemple être perçue comme une incongruité pour ses clients libraires, qui y verraient une concurrence. D'ailleurs, l'un des arguments de TEA, arrivé en 2011 sur l'activité de prestation de services aux libraires, est bien de ne se positionner que sur le BtoB, ne faisant ainsi aucune ombre à ses clients. Toutefois, nous avons vu que Bookeen propose des services proches à des libraires, tout en proposant sa propre e-librairie. Ce type d'antagonisme n'explique donc pas à lui seul les difficultés rencontrées par Numilog. En revanche, le grand nombre d'activités sur lesquelles cette entreprise (qui ne compte que 15 à 20 salariés) se positionne limite ses possibilités d'investissements sur chacune d'elles. Numilog donne davantage l'impression de « papillonner » d'une activité à l'autre sans vraiment se consacrer au développement de quelques une d'entre elles. Notons cependant que l'activité d'e-diffuseur/e-distributeur est ici au centre d'un cercle qui se veut vertueux : les services aux

éditeurs favorisent la croissance du catalogue, et donc l'intérêt d'appartenir au réseau de librairies Numilog, mais surtout la croissance du réseau de vente doit attirer davantage d'éditeurs à confier leur catalogue au distributeur. L'intérêt de ce cercle vertueux est toutefois limité du fait de l'ouverture des catalogues aux autres distributeurs (à l'exception d'Immatériel, pour lequel Numilog maintient le blocage). À la décharge de ce pionnier, notons aussi qu'il n'a pas exercé toutes ses activités simultanément : l'activité de conseil aux institutions a été très ponctuelle. Ces éléments de détail étant exposés, nous sommes tout de même amenée à conclure que la valeur des activités ne se révèle qu'au prix d'un engagement fort (cf. Bookeen, vs Numilog). Une entreprise peut se lancer sur une activité annexe sans s'y investir pleinement à la condition qu'elle n'en attende qu'un revenu annexe (cf. Numeriklivres). L'étude de REDIS (2008) nous éclaire sur les motivations et les résultats des choix d'une entreprise comme Numilog. Le premier enseignement à tirer de ces travaux est qu'il existe une « *relation positive entre le nombre de source de revenu de la société et le délai d'accès à la rentabilité* » (p.18), et c'est sans doute cela qui pousse une entreprise qui peine à dégager des revenus à s'essayer à d'autres activités. Mais REDIS dégage un second enseignement : il y aurait « *une relation inverse entre le nombre de source de revenu dont dispose la société et le chiffre d'affaires atteint cinq ans après la création de l'entreprise* ». Il en conclut que « *le fait de disposer de plusieurs source de revenu [...] serait de nature à ralentir le développement de l'activité principale* » (p.19). Le chercheur précise que le niveau de significativité de ses résultats est faible, mais notre étude qualitative tend à renforcer ses hypothèses.

L'analyse des entreprises positionnées sur l'activité édition confirme notre première proposition théorique. En effet, l'édition semble être un maillon particulièrement porteur de valeur, surtout dans le cas des entreprises les moins diversifiées. Bragelonne et Numeriklivres sont deux des entreprises les plus florissantes et n'exercent que deux à trois activités. A contrario, les résultats de L'Harmattan sont ambigus et ceux de Numilog posent clairement problème ; mais L'Harmattan propose quatre activités et Numilog huit. Quoi qu'il en soit, deux des entreprises qui s'en sortent le mieux ont pour métier principal l'édition. Nous sommes tentée de conclure que cette activité est celle qui apporte le plus de valeur. Denis Zwirn semble en être arrivé à la même conclusion puisqu'il a décidé de relancer eThèque⁴⁵⁴, la maison

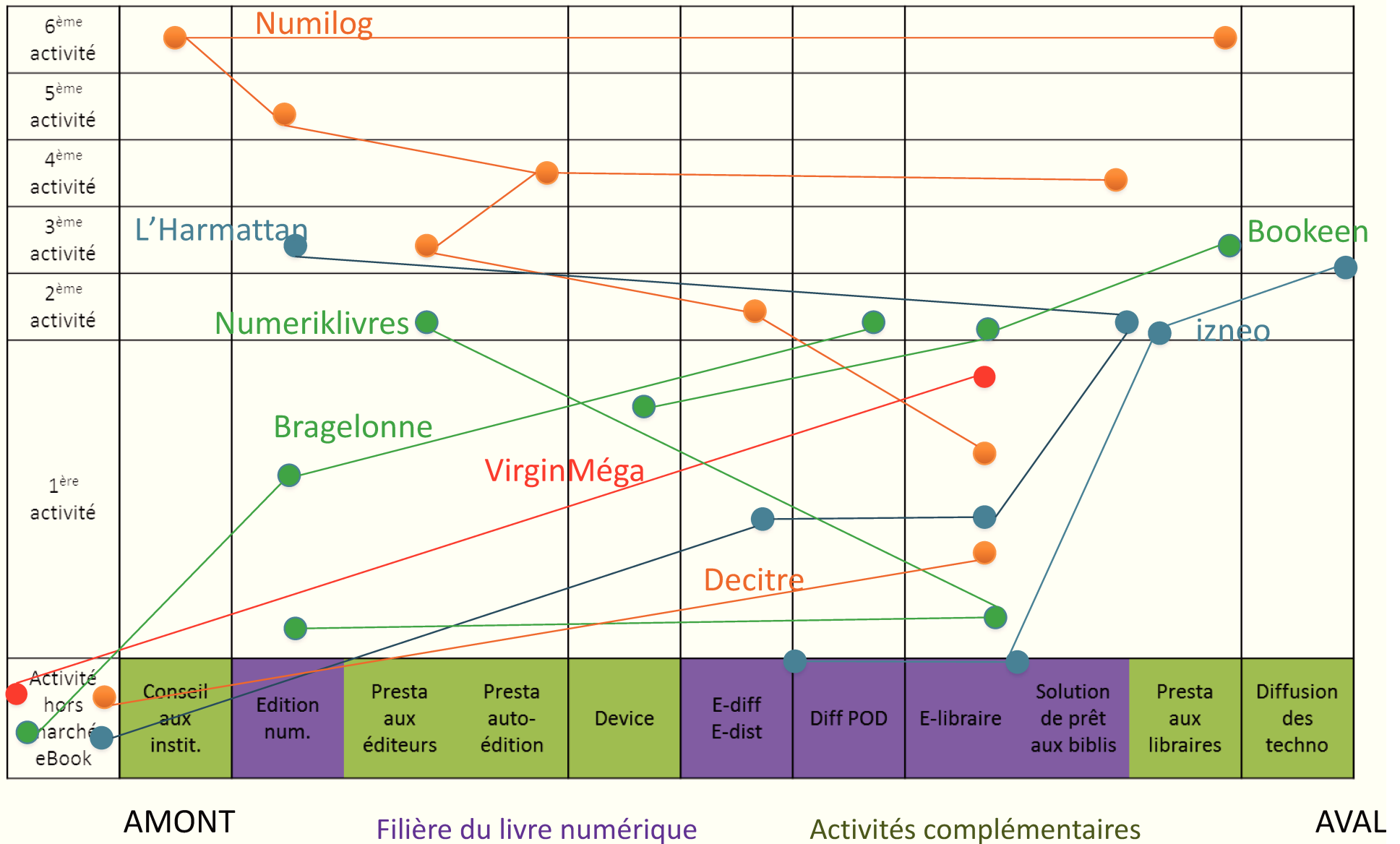
⁴⁵⁴ Entretien de M Bioret, 05/06/15 ; intervention de D Zwirn :

« On était en train de discuter de tes motivations pour relancer eThèque ?

D Zwirn : Gagner plus d'argent grâce à une meilleure marge quand on est éditeur. L'éditeur est [par ailleurs] maître de sa politique de prix, il peut innover, il peut choisir ses modèles commerciaux comme il veut. Donc, avoir un terrain d'action, [même sur une petite collection,] pour qu'on puisse définir [des] modèles commerciaux, [expérimenter], et avoir une marge [de manœuvre] plus importante [...] ».

initialement rachetée pour la commercialisation de son fonds. L'éditeur serait donc celui qui bénéficie le plus des économies liées au numérique car la part réservée à ce maillon de la chaîne est d'environ 50% (desquels il faut déduire les droits d'auteur). Cette part peut même être supérieure, c'est notamment le cas de Bragelonne. Mais si cette maison connaît un tel succès, ce n'est pas simplement parce qu'elle a tiré profit des économies liées au numérique, c'est aussi parce qu'elle a su répercuter ces économies sur ces prix. Cette fois, nos résultats contredisent ceux de REDIS (2008) qui observe que les entreprises les plus en aval d'une filière sont celles qui dégagent un chiffre d'affaires plus important cinq années après la création et qui atteignent le plus rapidement leur seuil de rentabilité. L'auteur explique ce résultat par l'hypothèse suivante : « *une société dont l'activité est située en amont de la chaîne de valeur (par exemple, fabrication de composants ou hardware) nécessitera bien souvent un plus long délai de R&D, puis pourra avoir à supporter la construction d'une usine, etc.* » (p.18). Or, l'activité d'édition ne correspond pas à cette hypothèse de travail, nous comprenons donc pourquoi nos résultats et ceux de REDIS ne correspondent pas.

Figure 223 / Positionnements successifs sur les différents maillons du marché du livre numérique



Les activités d'e-diffusion/e-distribution et de solution de prêt aux bibliothèques présentent quant à elles une valeur potentielle, mais non avérée. En effet, trois entreprises sont situées sur ces deux maillons de la filière : Numilog, izneo et L'Harmattan. Si la première présente une performance économique très décevante, les deux autres sont dans des situations plus ambiguës, porteuses d'espoir de valeur à terme. Il faut dire que les coûts fixes suscités par ces activités sont importants du fait des développements technologiques nécessaires. La commission dévolue à ces maillons est quant à elle limitée, il n'est donc pas étonnant que le retour sur investissement tarde à se manifester. Notons également que ces deux activités semblent présenter une synergie évidente puisque les trois entreprises ont choisi de les associer. Cela s'explique sans doute par le fait que ces deux maillons de la filière nécessitent des compétences techniques fortes, et un catalogue large.

Enfin, l'une des activités les plus en aval de la filière est aussi la plus prisée par les entreprises : sept d'entre elles se sont positionnées sur le maillon de la e-librairie. Pourtant, cette activité n'est clairement pas gage de réussite, surtout lorsque les entreprises font d'elles leur activité principale. La plateforme de vente VirginMéga est un échec incontestable, et l'activité numérique de Decitre semble sur la mauvaise voie. Cyrill Torres⁴⁵⁵ déclare d'ailleurs qu' « *aujourd'hui, [en vendant] un livre sur Internet, personne ne gagne de l'argent. Ni la Fnac, ni Amazon* ». Il s'agit donc surtout d'une activité complémentaire pour nombre d'entreprises. Si tant d'entreprises du secteur ouvrent leur e-librairie, c'est parce que les barrières à l'entrée sont très faibles. Celles qui le souhaitent n'ont même pas besoin de faire des développements techniques, elles peuvent se contenter de souscrire à une solution d'eBookstore. D'ailleurs, c'est plus ou moins l'option choisie par Numeriklivres. Mais même ainsi, les coûts supportés par la maison étaient trop élevés (surtout en termes de temps passé à animer la librairie) par rapport aux gains générés, extrêmement faibles. La très grande majorité des ventes se fait sur les plateformes des acteurs internationaux, qui phagocytent totalement le marché. Nous sommes face à un oligopole à frange où il est facile d'être une frange, mais où il est très difficile d'être une frange rentable. Le coût marketing pour se faire connaître et devenir un concurrent considéré par la clientèle est bien supérieur au coût technique nécessaire à la création d'un eBookstore.

⁴⁵⁵ Entretien du 20/04/15

Notre étude nous permet d'estimer que la valeur est bien plus forte à l'amont de la filière (l'édition) qu'à l'aval de celle-ci (la librairie). L'activité centrale d'e-diffusion/e-distribution nécessite des investissements techniques difficiles à rentabiliser, surtout du fait des faibles marges dégagées. Enfin, il nous semble clair qu'un engagement important dans une à trois activités est nécessaire à la réussite d'une entreprise. Toutefois, notre analyse ne porte que sur des PME, à la puissance d'investissement limitée. Contrairement aux grandes entreprises, la diversification, même liée, comporte des limites : comment allouer des ressources à différentes activités quand on n'a pas suffisamment de moyens pour développer toutes ces activités de front ? Le fait d'être sur un terrain où la technologie évolue si vite explique aussi ce constat : même les activités développées précocement (le cas de la librairie pour Numilog par exemple) nécessitent un investissement quasi continu pour demeurer exploitables.

Chapitre XXI. Synthèse

Les analyses intercas des chapitres précédents nous ont amenée à entrer dans une discussion théorique. Si la sous-question de nature managériale est traitée exclusivement dans le chapitre XX, nous avons traité les sous-questions théoriques dans cinq chapitres distincts (*cf.* chapitre XV au chapitre XIX). Il nous semble donc que les résultats sous-jacents à l'axe théorique de notre recherche méritent d'être synthétisés et surtout discutés selon une vision intégratrice. Nous nous intéressons dans un premier temps au processus de construction de la stratégie et du business model. Nous revenons ensuite sur l'une des questions qui agitent le débat : comment les concepts de stratégie et de BM se positionnent-ils l'un au regard de l'autre ? Nous concluons notre analyse de l'articulation de la stratégie et du BM en discutant des différents facteurs qui interviennent dans la relation entre ces deux concepts. Enfin, nous nous focalisons sur le changement technologique. Ce contexte particulier nous a permis d'observer de nombreux changements de stratégie et de business model, mais notre étude empirique nous permet entre autres d'enrichir la littérature sur les pionniers.

Afin de nous lancer dans notre synthèse, il nous semble utile de garder à l'esprit quelques-uns de nos résultats empiriques. Les Figure 224 à Figure 227 les récapitulent. Pour rappel, nous avons calculé la propension de la stratégie à être impactée en divisant le nombre de composantes stratégiques impactées par les différents facteurs (composantes du BM, facteurs environnementaux, événements antérieurs propres à l'histoire de l'entreprise) par le nombre de composantes stratégiques recensées au total pour chacun des cas. La propension des différentes composantes stratégiques (pérennisation, changement, tactique...) à être impactées est le rapport du nombre de composantes stratégiques impactées sur le nombre de composantes stratégiques total recensées pour chaque type de composantes stratégiques. La sensibilité du modèle d'affaires à être impacté correspond au nombre de facteurs impactant le BM (composantes stratégiques, facteurs environnementaux, événements antérieurs) rapporté au nombre de composantes stratégiques de chaque cas (la composante stratégique étant notre unité de mesure). Enfin, la sensibilité de la stratégie correspond au nombre de facteurs (composantes du BM, facteurs environnementaux et événements antérieurs) qui impactent la stratégie, que l'on a rapporté au nombre total de composantes stratégiques recensées pour chaque cas.

Figure 224 / Sensibilité de la stratégie

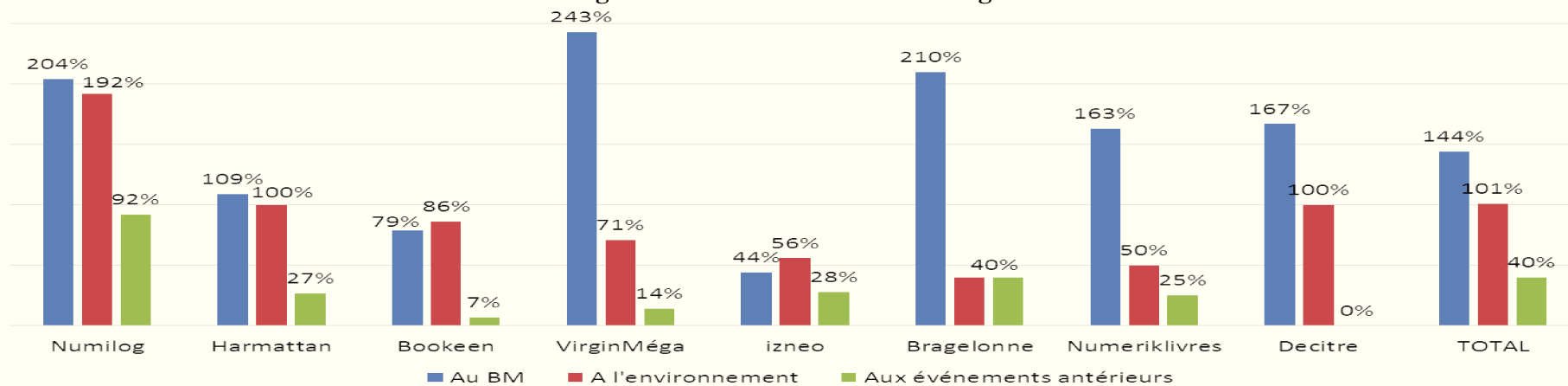


Figure 225 / Sensibilité du BM

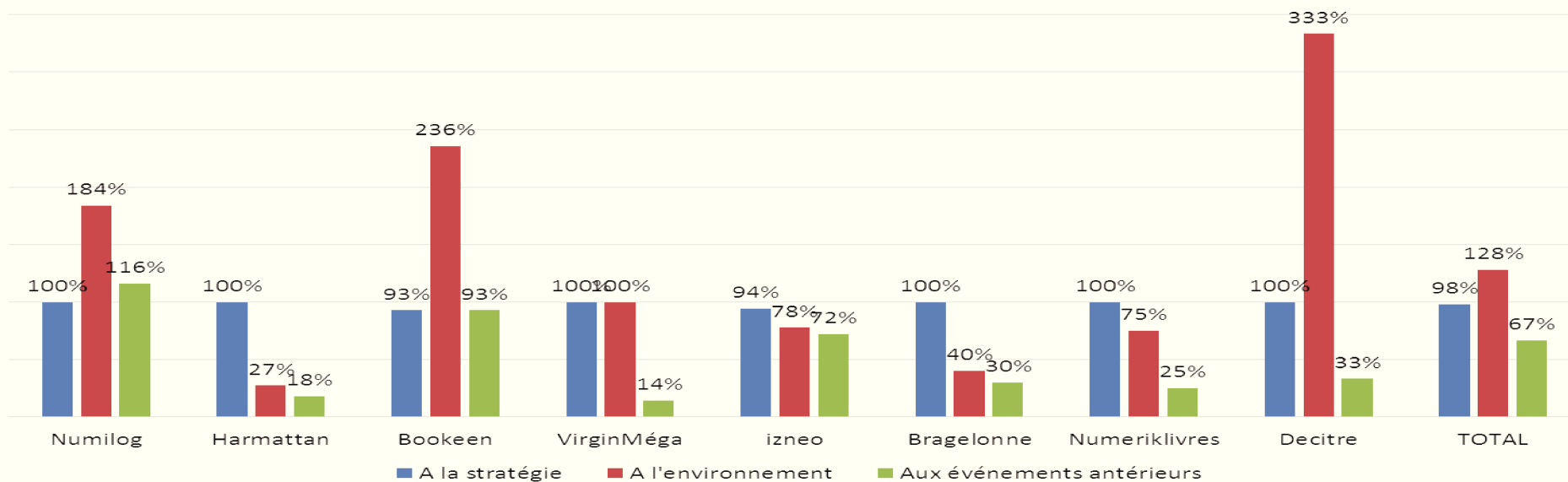


Figure 226 / Propension des différentes composantes stratégiques à être impactées

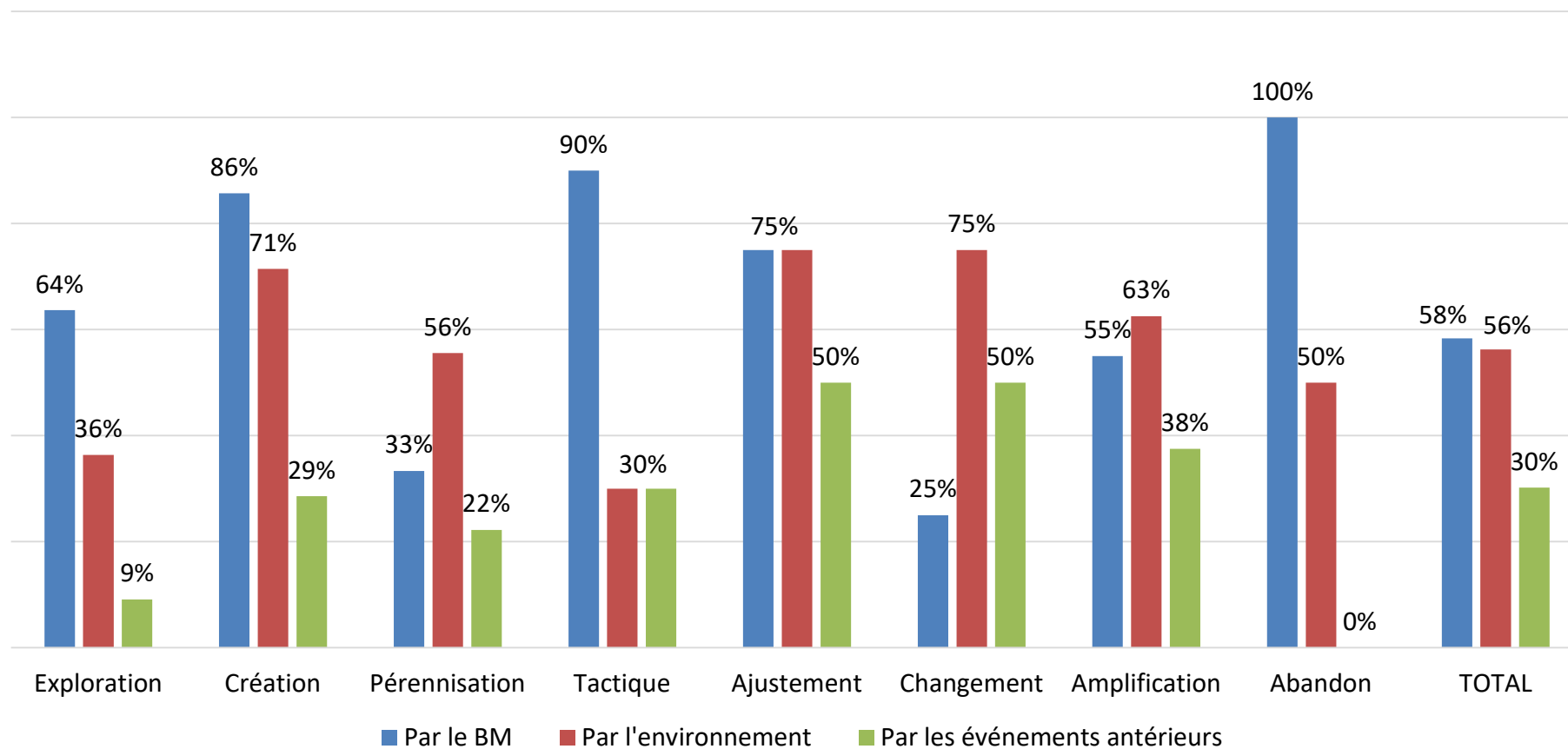
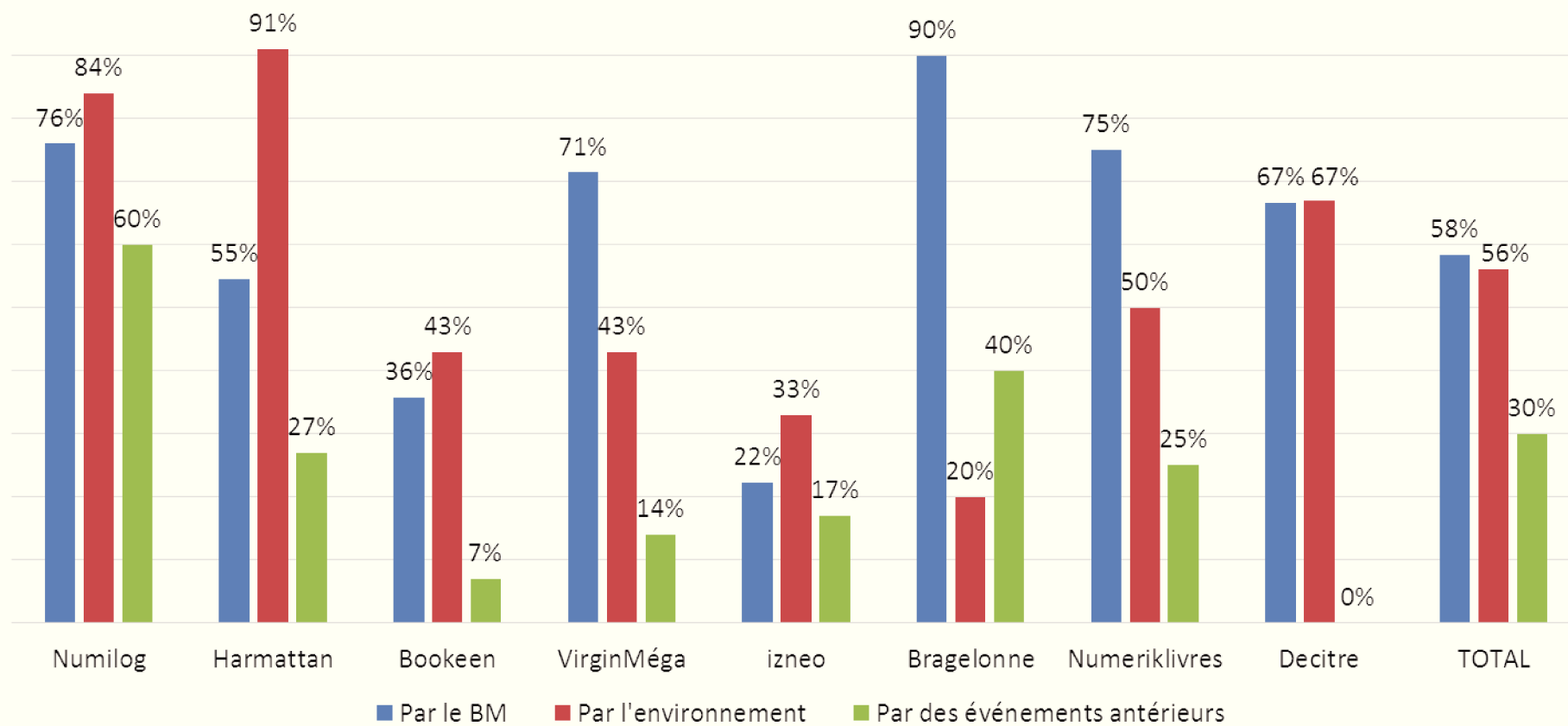


Figure 227 / Propension de la stratégie à être impactée

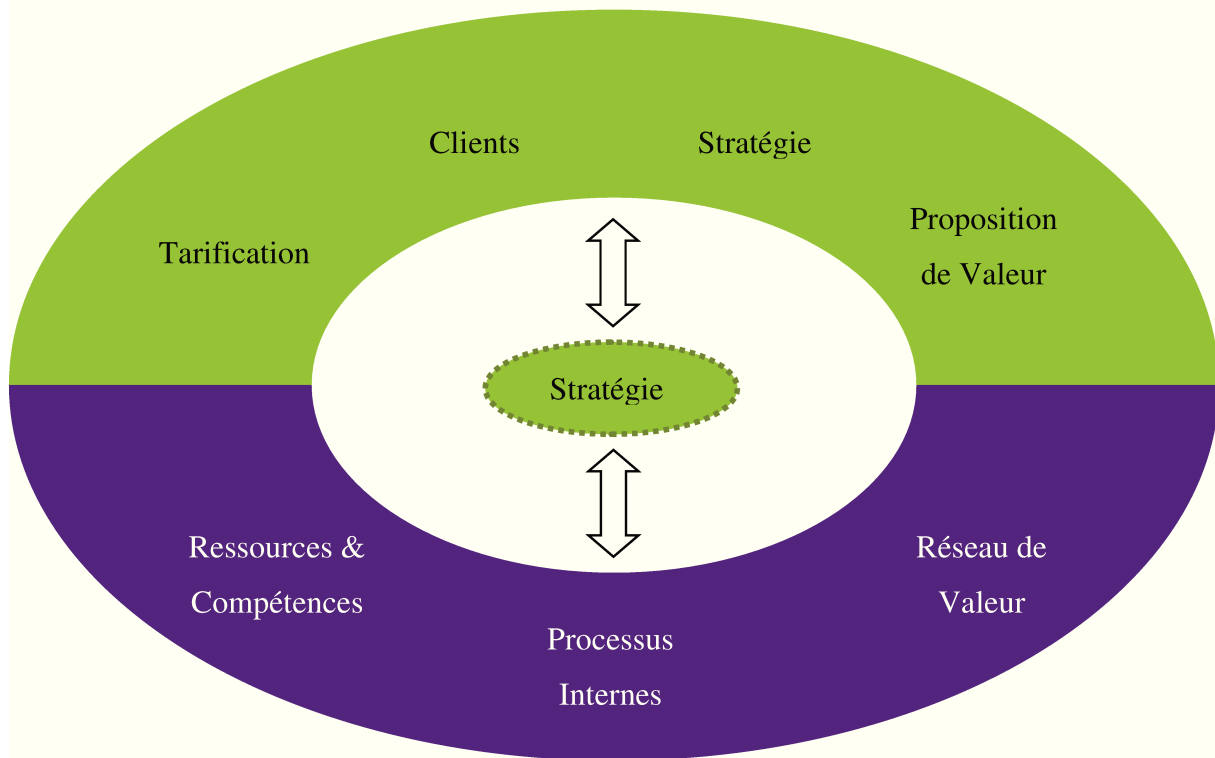


1. Co-construction du business model et de la stratégie

Tous les chercheurs qui reconnaissent le BM comme un concept à part entière n'établissent pas le même lien entre celui-ci et le concept de stratégie. DEMIL *et al.* rappellent dans leur article de 2015 que l'intérêt du concept de business model réside entre autres dans sa nature flexible. Ainsi, ils affirment que le processus de construction des concepts dépend de la vision adoptée par les chercheurs de ces concepts. Il n'est donc guère surprenant que MAGRETTA (2002) affirme que la conception du BM est en amont de celle de la stratégie, alors que DEMIL *et al.* (2004) placent la construction du BM en aval de celle de la stratégie. D'autres chercheurs considèrent que le processus de construction est itératif, qu'il y a un phénomène d'aller-retour entre les concepts de stratégie et de modèle d'affaires nécessaire à leur émergence et à leur assise (AMIT & ZOTT, 2008 ; SAMAVI *et al.*, 2009). Nous avons choisi de considérer la stratégie comme une composante du business model (*cf.* chapitre IV concernant les choix de notre cadre conceptuel).

Notre étude empirique vise donc à étudier l'articulation qui s'opère entre les concepts de BM et de stratégie, selon cette construction théorique en particulier. La Figure 225 tend à démontrer que les considérations stratégiques impactent systématiquement le modèle d'affaires. 2% des composantes stratégiques identifiées n'impactent pas de composante du BM, mais il s'agit à chaque fois d'une limite méthodologique : notre découpage en chaînes de causalités distinctes est dans ces cas artificiel (les trois chaînes causales concernées se terminent par des créations ou amplifications stratégiques qui sont pérennisées au démarrage d'autres chaînes de causalité). Nos résultats prouvent également que le business model influence la stratégie dans plus de la moitié des cas (58%, *cf.* Figure 227). Ces conclusions nous amènent à prendre position dans le débat concernant le processus de formation du BM et de la stratégie : il s'agit d'une co-construction où stratégie et modèle d'affaires s'influencent réciproquement. Notons tout de même que l'influence de chacun de ces concepts sur l'autre n'est pas équivalente : toute considération stratégique se traduit par des modifications sur certaines composantes du BM alors que des modifications du BM n'impactent pas nécessairement la stratégie (nous n'avons pas étudié ces cas de figure). Enfin, nous observons qu'une composante stratégique peut en influencer une autre, directement ou indirectement (par l'intermédiaire d'autres composantes du business model). Cela renforce encore l'aspect systémique du concept de modèle d'affaires et l'intérêt de considérer la stratégie comme l'une de ses composantes. La Figure 228 illustre le processus de construction itératif auquel notre recherche aboutit.

Figure 228 / Co-construction de la stratégie et du business model



La fréquence et l'importance des évolutions qui affectent stratégie et modèle d'affaires sont des pistes pour caractériser le processus de co-construction. Le degré de transformation du modèle d'affaires est débattu. Plusieurs typologies existent, à commencer par celle de LINDER & CANTRELL (2001) pour qui les modifications qui n'affectent que l'organisation (*Renewal model*) sont plus légères que celles qui affectent la proposition de valeur (*Extension model*). Les transformations les plus fortes sont évidemment celles qui modifient l'ensemble des éléments du BM (*Journey model*). MOYON (2011) suit le même raisonnement puisqu'il considère que quatre logiques de transformation existent, selon les composantes du business model modifiées (composantes reprises du modèle RCOV de DEMIL & LECOQ). BRINK & HOLMEN (2009) sont plus tranchés : ils parlent de changement radical quand plus d'une dimension du business model est affectée, et de changement incrémental si seule une dimension est affectée. BONNET & YIP (2009) n'évaluent pas le degré de changement de modèle d'affaires, mais le degré d'innovation de la stratégie. Selon eux, une stratégie d'innovation incrémentale modifie la position produit/marché sans modifier le business model, alors qu'une stratégie d'innovation de rupture induit nécessairement une modification du business model. Nous sommes ici confrontés à une limite de notre recherche : les concepts sur lesquels nous travaillons ne faisant pas consensus, nous sommes partie de construits théoriques qui ne sont pas partagés par l'ensemble du monde académique. Ainsi, nous considérons qu'un changement

de produit/marché est un changement de BM étant donné que la proposition de valeur (donc le produit) et les clients (donc le marché) sont des composantes du modèle d'affaires dans notre approche. Nous n'avons pas mis à jour une typologie de changement du BM grâce à notre analyse. En effet, notre constat principal est le suivant : une même chaîne de causalité induit quasi systématiquement la modification de plusieurs composantes du BM de natures différentes. Nous avons pourtant prévu deux méta-catégories : les composantes « fonctionnelles » et les composantes « génératrices de valeur ». Si certaines composantes stratégiques n'avaient influencé que des composantes « génératrices de valeur », nous aurions pu rapprocher ce type de changement des stratégies d'innovation incrémentales de BONNET & YIP (2009) ou de l'*Extension model* de LINDER & CANTRELL (2001). Nous avons également prévu des catégories plus fines, en distinguant notamment trois composantes « fonctionnelles » : les Ressources & Compétences, le réseau de valeur et les processus internes. Mais dans la grande majorité des cas, ces trois composantes (ou au moins les Ressources & Compétences et le réseau de valeur, les processus internes étant mobilisés un peu plus rarement) apparaissaient dans les chaînes de causalité. Nos résultats empiriques ne peuvent donc pas non plus s'incarner dans une typologie plus fine comme celle de MOYON, qui distingue par exemple la logique de création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités⁴⁵⁶ de la logique de redéfinition du périmètre à l'intérieur du système d'activité⁴⁵⁷. Nous n'avons pas pu aboutir à une typologie car notre étude est à la fois trop détaillée, et pas assez : nous avons recensé toutes les modifications identifiées, mais nous n'avons pas mesuré leur importance.

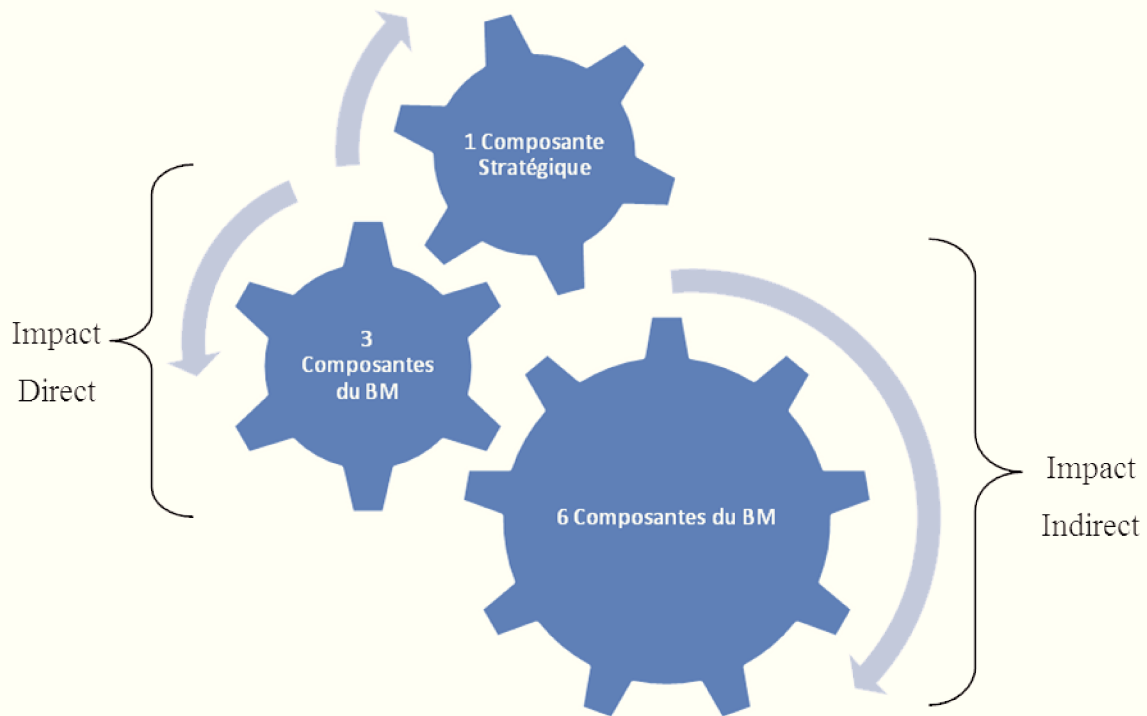
En revanche, le fait d'avoir tenté d'être aussi exhaustive que possible nous permet de ne pas tomber dans le piège de la simplification, mais aussi de répondre à d'autres enjeux concernant la question de l'articulation de la stratégie et du BM. Notre étude empirique confirme clairement la nature systémique du business model, défendue par bien des chercheurs (AFUAH & TUCCI, 2001 ; MAGRETTA, 2002 ; MORRIS *et al.*, 2005 ; DESMARTEAU & SAIVES, 2008 ; AMIT & ZOTT, 2010...). En effet, une composante stratégique impacte en moyenne 3 composantes du BM directement, et 6 composantes du BM indirectement. Les interactions entre composantes du business model sont donc omniprésentes : nous assistons à des réactions en cascade, à un effet boule de neige (*cf.* Figure 229). L'aspect systémique du modèle d'affaires est à notre sens l'une de ses caractéristiques principales. Or, c'est grâce à ce type de propriété qu'un concept mérite

⁴⁵⁶ Cette logique consiste à modifier à la fois la composante « valeur » et la composante « organisation »

⁴⁵⁷ Cette logique consiste à modifier à la fois la composante « R&C » et la composante « organisation »

intérêt et reconnaissance. DUMEZ (2011) conseille d'ailleurs de décrire les caractéristiques d'un concept pour définir sa dimension de compréhension⁴⁵⁸. Si le caractère systémique du business model n'est à notre connaissance pas contesté dans le monde académique, il n'est pas clairement assis sur des preuves empiriques jusqu'alors. Notre étude comble donc cette lacune.

Figure 229 / La nature systémique du BM

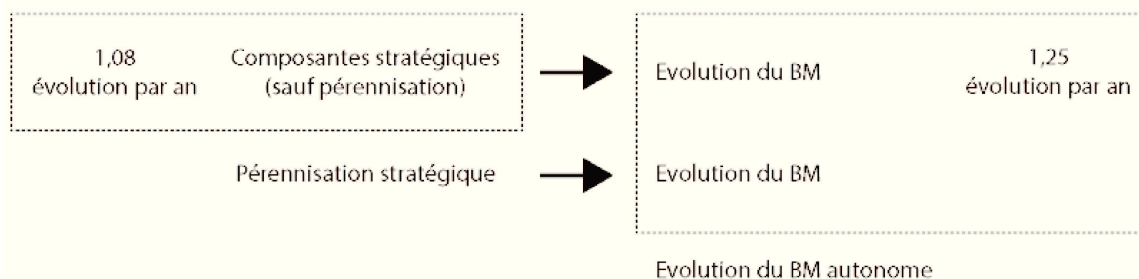


Le rythme d'évolution du business model et de la stratégie est également un élément sur lequel il convient de s'attarder. L'horizon temporel de moyen/long terme fait consensus en ce qui concerne la stratégie : même si la logique du positionnement a fait place à la logique du mouvement (METAIS & SAIAS, 2001), une intention stratégique de long terme préside aux décisions de mouvement plus rapides. En revanche, le rythme d'évolution du modèle d'affaires fait débat. Pour certains (LINDER & CANTRELL, 2001 ; JOHNSON *et al.*, 2008 ; AMIT & ZOTT, 2010 ; MOYON, 2011), les changements au sein du BM sont rares, sporadiques. D'autres (DEMIL & LECOCQ, 2010 ; CASADESUS-MASANELL & RICART, GARREAU *et al.*, 2013) parlent au contraire de changement continu du business model, qui ne cesserait d'évoluer. SAMAVI *et al.* (2009) adoptent une logique similaire, même s'ils parlent d'états transitoires pour des raisons pédagogiques (selon eux, ces états sont des transitions fréquentes). Nous avons opté pour une

⁴⁵⁸ La dimension de compréhension est l'un des trois constituants d'un concept, les deux autres étant son nom et sa dimension d'extension (selon OGDEN & RICHARDS, 1923 ; repris de DUMEZ, 2011)

méthodologie proche de ce raisonnement puisque nous avons découpé l’histoire de chacun de nos cas selon des chaînes de causalité. Nous sommes arrivés à la conclusion suivante : la stratégie évolue moins fréquemment que le modèle d’affaires, mais la différence est assez faible. En moyenne, les entreprises connaissent 1,08 évolution stratégique par an et 1,25 évolution de BM par an (cf. Figure 230). Toutefois, ces résultats méritent quelques précisions pour être interprétés. Nous n’avons étudié que les rapports de cause à effet impliquant une composante stratégique, notre étude n’a donc pas capté tous les changements de BM indépendants de toutes considérations stratégiques. En outre, nous avons comptabilisé toutes les considérations stratégiques pour calculer la fréquence des évolutions stratégiques, à l’exception de la pérennisation. Or, ces considérations sont de natures très diverses, allant de la simple tactique au changement de positionnement radical. Nous avons donc travaillé ici sur l’évolution des décisions de mouvements stratégiques de différentes natures, pas uniquement sur celles dictées par l’intention stratégique. Nous reviendrons sur ce point dans la troisième section (Impact des différents facteurs sur les stratégies planifiées et réalisées). Enfin, il nous semble important de rappeler que nos cas évoluent dans un contexte particulier : ils sont confrontés à (et/ou recherchent) un changement technologique majeur. Nous avons choisi ce contexte pour maximiser nos chances d’observer des changements. Nous supposons donc logiquement que dans un environnement plus stable, les modifications de la stratégie et du business model sont moins fréquentes. Si le nombre d’évolutions par an n’est pas généralisable à une situation plus classique, les ratios le sont peut-être. Pour s’assurer que le BM (quand il est soumis à une composante stratégique) change un peu plus souvent que la stratégie, une autre étude empirique, prenant pour contexte un environnement plus stable, est nécessaire.

Figure 230 / Fréquence d'évolution de la stratégie et du BM

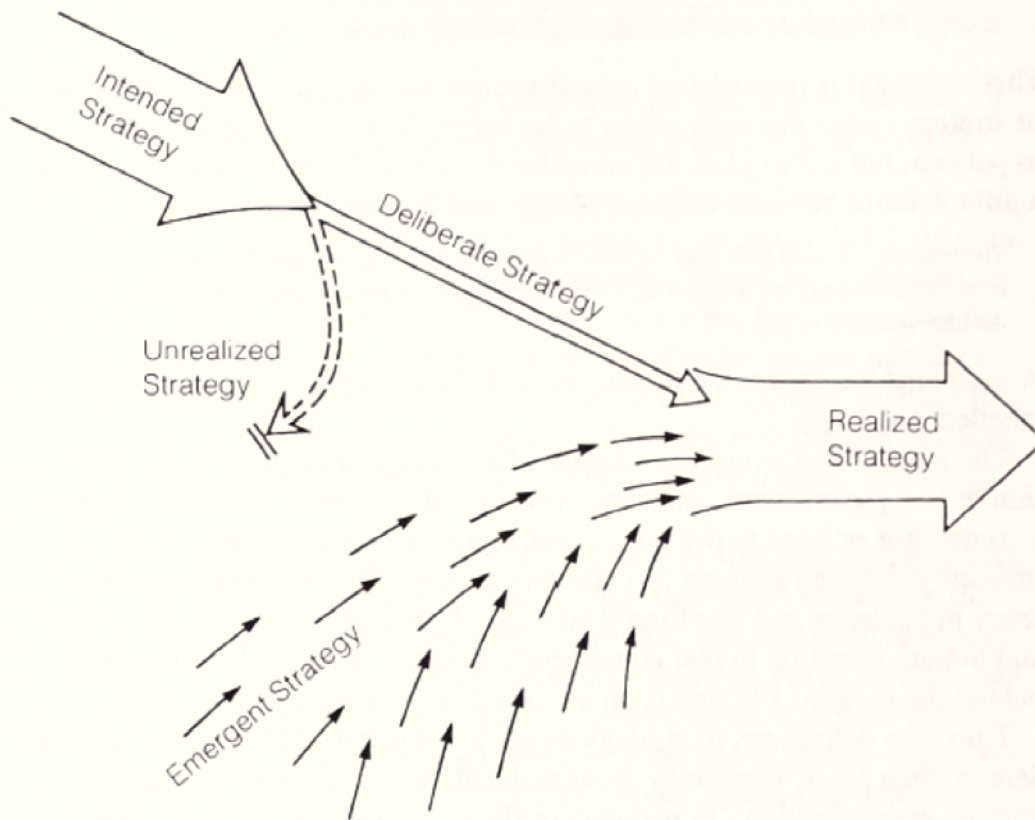


2. Business model et stratégie : deux concepts distincts ?

L'enjeu principal de cette thèse est de contribuer au débat portant sur le lien unissant les concepts de business model et de stratégie. SEDDON & LEWIS (2003) ont exposé cette problématique d'un point de vue théorique. Ils ont bien sûr fait part de la vision de PORTER (2001), qui considère que les deux concepts se confondent. Mais ils se sont surtout attachés à démontrer que nous avons bien affaire à deux concepts différents. La plupart des académiques qui travaillent sur la question se sont évertués à faire de même (AMIT & ZOTT, 2008 ; DEMIL & LECOCQ, 2008 ; DESREUMAUX, 2014). Pour certains, le modèle d'affaires est un instrument de la stratégie, un concept méso qui permet de l'opérationnaliser (SEDDON & LEWIS, 2003 ; DEMIL *et al.*, 2004 ; SHAFER *et al.*, 2005 ; OLOFSSON & FARR, 2006). Pour d'autres, le BM est de première importance : CASADESUS-MASANELL & RICART (2010) voient la stratégie comme le choix d'un BM tandis que MORRIS *et al.* (2005) ou SAMAVI *et al.* (2009) par exemple considèrent la stratégie comme une composante du business model. Nous n'avons aucunement l'ambition de trancher ce débat. Une étude empirique n'en a à notre sens pas le pouvoir car il s'agit avant tout de visions théoriques qui s'affrontent autour de deux construits théoriques. Toutefois, nous pensons qu'il est possible de réconcilier certaines approches.

Nos travaux nous ont amenée à étudier l'influence de l'environnement et de l'histoire de l'entreprise (*cf.* section suivante). Nous nous sommes donc logiquement intéressée aux principes de stratégie planifiée, stratégie émergente et stratégie réalisée. CHAFFEE (1985) a travaillé sur trois modèles de stratégies (linéaire, d'adaptation et interprétative). La revue de littérature inhérente à son apport lui permet d'affirmer la distinction faite entre ces trois principes : « *theorists who segment the strategy [...] agree that intended, emergent, and realized strategies may differ from one another* » (p.89). La Figure 231, puisée dans un article de MINTZBERG (1987), synthétise le rôle attribué à chacun des principes.

Figure 231 / Deliberate and Emergent Strategies (MINTZBERG, 1987, p.14)



Rappelons que MINTZBERG (1987) identifie cinq angles d'approche de la stratégie : le plan et la tactique (qu'il confond finalement), le façonnage (*pattern*), la position et la perspective. Nous n'avons pas clairement travaillé sur la stratégie en tant que perspective (cet angle de vue transparait simplement au travers de la culture d'entreprise), nous ne nous attarderons donc pas dessus. Nous avons choisi de définir la stratégie comme le positionnement concurrentiel vers lequel s'oriente l'entreprise. Selon cette approche, la position et la planification se confondent. L'auteur a d'ailleurs prévu en toute logique cette possibilité : « *note that this definition of strategy can be compatible with either (or all) of the preceding ones: a position can be preselected and aspired to through a plan (or ploy) and/or it can be reached, perhaps even found, through a pattern of behavior* » (p.15). Enfin, le façonnage est l'ensemble des choix opérés suite à un processus délibéré ou émergent. MINTZBERG propose donc de considérer le plan comme la stratégie planifiée (*intended*) et le façonnage (*pattern*) comme la stratégie réalisée :

« *The definitions of strategy as plan and pattern can be quite independent of each other: plans may go unrealized, while patterns may appear without preconception. [...] If we label the first definition intended strategy and the second realized strategy [...], then we can distinguish*

deliberate strategies, where intentions that existed previously were realized, from emergent strategies, where patterns developed in the absence of intentions, or despite them » (p.13)

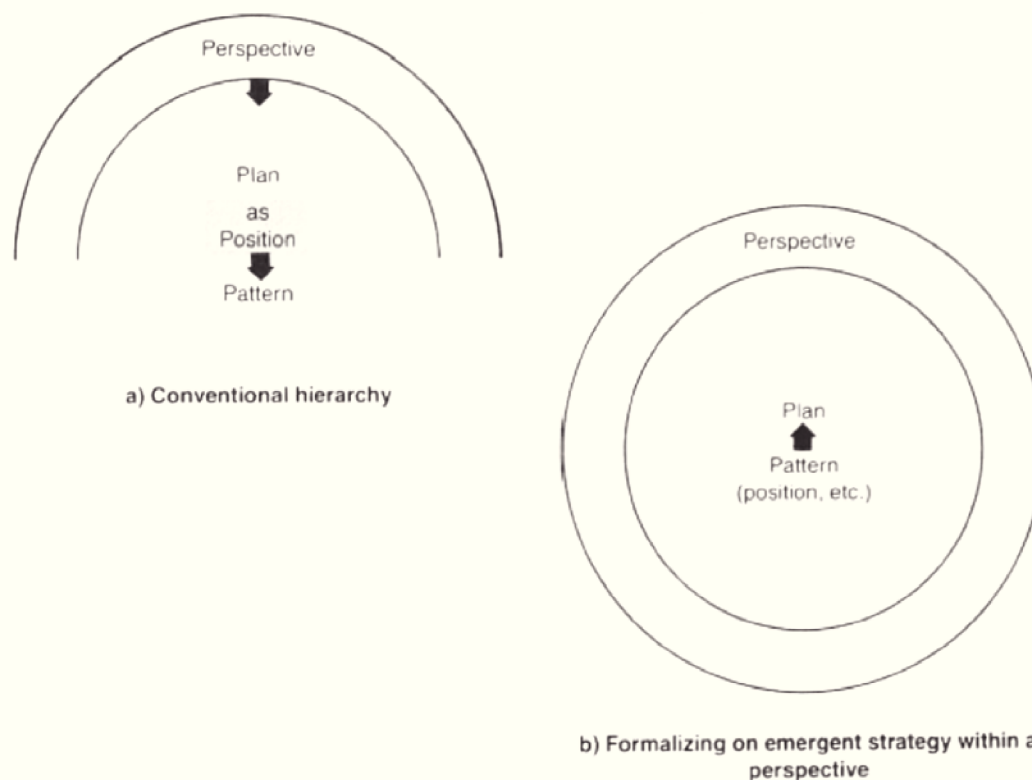
La stratégie de façonnage s'incarne à notre sens dans le business model : les choix opérés au fil de l'eau ou de manière planifiée passent par les composantes « fonctionnelles » et les composantes « génératrices de valeur ». Cette idée a auparavant été suggérée par DEMIL *et al.* (2015, p.6) :

« First, the business model can be viewed as a reflection of the realized strategy (Casadesus-Masanell and Ricart, 2010). Strategy, in turn, can be viewed as a contingent plan that helps the business model develop. Sometimes business models are crafted as a consequence of a strategy design process. However, in many cases this design process is supplemented by trial-and-error experimentation, competitive interactions, and issues that emerge from within the organization or from relevant partners. However, the combination of all these elements is integrated in the strategy that is finally realized and, as such, it is reflected in the business model ».

Précisons que les auteurs considèrent ici le BM comme un reflet, c'est-à-dire comme quelque chose d'intangible, sans substance. Selon notre approche, le modèle d'affaires est un artefact : il ne s'agit pas simplement d'un outil cognitif, il a une existence réelle. En d'autres termes, il ne représente pas un système de composantes en interaction, il est ce système. De ce fait, le BM est à nos yeux une incarnation de la stratégie réalisée, et pas simplement son reflet.

MINTZBERG a également étudié les relations entre les différentes visions de la stratégie. Deux des relations identifiées nous intéressent particulièrement puisqu'elles comprennent le plan et le façonnage (*cf.* Figure 232). La relation hiérarchique conventionnelle suppose que la stratégie planifiée impacte la stratégie réalisée. Selon notre cadre conceptuel, cela revient à dire que la stratégie impacte certaines composantes du business model. Notre étude empirique vérifie cette hypothèse. La Figure 232b illustre les cas selon lesquels le façonnage impacte le plan, c'est-à-dire les situations dans lesquelles le BM impacte la stratégie d'après notre cadre conceptuel. Nos résultats attestent aussi du réalisme de cette hypothèse (même si son occurrence est moins fréquente que la précédente). Nous pouvons donc enrichir ces deux types d'articulations en considérant le contenu du business model (qui induit nécessairement une approche par les ressources, le poids des parties prenantes...), mais aussi les facteurs environnementaux et l'histoire de l'entreprise qui influencent eux aussi la stratégie (*plan*) et le BM (*pattern*). La Figure 233 illustre cet enchaînement.

Figure 232 / Some Possible Relationships Between Strategy as Plan, Pattern, Position, Perspective (MINTZBERG, 1987, p.18)



Notre étude sur le business model rejoint donc des apports théoriques vieux de dizaines d'années. Ce retour au passé nous permet d'émettre deux propositions : 1) la vision de PORTER (2001), qui nie l'existence du BM, et celle des chercheurs qui s'y intéressent, peuvent être réconciliées ; 2) le business model doit être considéré comme un concept, pas simplement comme un outil.

PORTER ne voit dans le terme de business model qu'un phénomène de mode dénué de tout intérêt. Selon lui, les acteurs qui ont émergé lors de la révolution numérique ont abusivement substitué certains mots et expressions à d'autres : « *Instead of talking in terms of strategy and competitive advantage, dot-coms and other Internet players talk about "business models"* » (p.13, 2001). Il nomme ce phénomène « *the Internet's destructive lexicon* ». Le chercheur assimile donc le business model à la stratégie et à l'avantage concurrentiel, c'est-à-dire aux notions théoriques sur lesquelles il a bâti sa carrière. Tout d'abord, notons que l'avantage concurrentiel, et surtout la stratégie, sont des notions très vastes, qui mobilisent à elles seules beaucoup de concepts⁴⁵⁹ : l'intensité concurrentielle, les stratégies génériques (différenciation,

⁴⁵⁹ Beaucoup de concepts sont mobilisés, même si l'on ne garde à l'esprit que ceux référencés par PORTER, sans tenir compte des apports plus récents tels que la RBV, la *strategic intent*...

domination par les coûts, niche), mais aussi la chaîne de valeur ou l'*activity system map*... Si l'on reprend le raisonnement d'AMMAR (2008), on peut considérer que PORTER fait davantage référence ici à un paradigme, ou à un champ disciplinaire, qu'à un concept particulier. Comme l'une de ses caractéristiques principales du business model est sa dimension systémique, et que son objectif est très général (créer et capter de la valeur), on peut être tenté d'assimiler le BM à une notion abstraite et « surplombante », tout comme le champ disciplinaire de la stratégie. On comprend alors la vision de PORTER. Malgré l'imprécision des propos du chercheur, qui méritait à notre sens cet éclairage, nous devons aussi envisager que PORTER discute de la stratégie et de l'avantage concurrentiel en tant que concepts. Cette perspective de travail nous semble plus intéressante car le business model est vu comme un concept particulier par la majorité des chercheurs qui travaillent sur ce sujet. Nos résultats et nos hypothèses théoriques nous amènent à rapprocher le modèle d'affaires de la stratégie de façonnage. Cette proposition va dans le sens de PORTER : pourquoi inventer un nouveau terme pour désigner un concept existant ? Pourquoi parler de BM plutôt que de stratégie réalisée ou de façonnage ? Si l'on comprend mieux les remarques de PORTER à la lumière de cette analyse, nous ne souscrivons pas pour autant à leur manichéisme. Nous pensons que si les praticiens ont eu besoin de recourir à une nouvelle notion, c'est parce qu'aucune notion existante ne leur permettait d'exprimer la complexité et la globalité de leur raisonnement. En effet, la stratégie réalisée est traditionnellement vue comme une résultante. Si la chaîne de valeur ou l'*activity map system* permettent d'analyser la stratégie réalisée et de prendre des mesures de rétroaction, cette analyse et ces mesures ne sont que parcellaires. Au contraire, le concept de BM nous permet de décortiquer la « boîte noire » qu'est la stratégie réalisée dans sa globalité.

Comprendre le fonctionnement de la « boîte noire », la complexité des interactions systémiques, nous permet de mener des actions correctives. Cela nous permet aussi de projeter la stratégie avant même de la réaliser et ainsi de comprendre ce qu'elle implique, ses conséquences. Le business model peut donc bien être un outil cognitif. Il devient un outil communicationnel dès lors qu'on l'explique et qu'on le diffuse. C'est sans doute parce qu'un outil communicationnel est plus palpable qu'un concept qu'on réduit parfois le BM à ce simple rôle instrumental. Or, il nous semble fondamental de ne pas négliger la réalité du phénomène, de le voir comme un artefact. Bien sûr, cette conclusion peut être considérée comme tautologique : nous sommes partie de cette hypothèse pour construire notre cadre conceptuel. Mais les données empiriques auraient pu ne pas aller de manière aussi nette dans ce sens. Le fait d'aboutir à un raisonnement

où le BM est assimilé à la stratégie réalisée, un concept qui existe depuis longtemps, étaye encore un peu plus notre conviction.

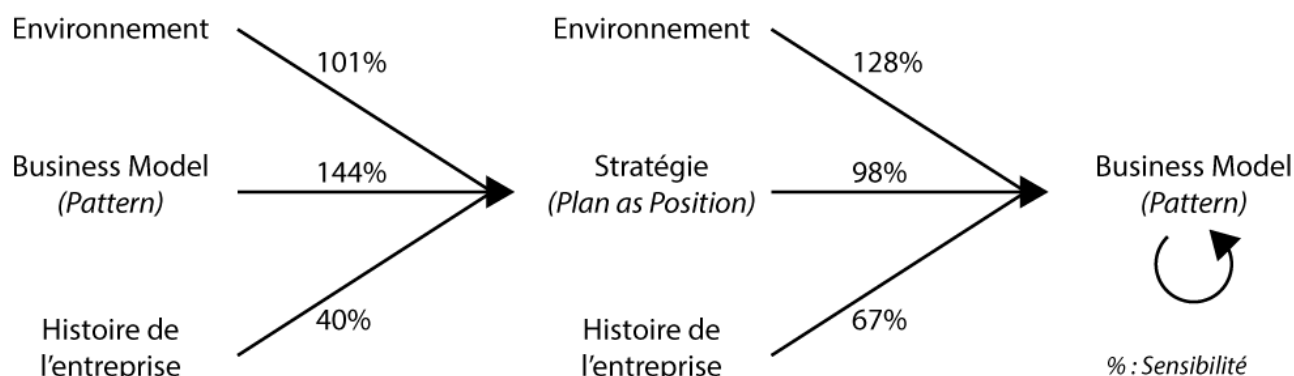
3. Impact des différents facteurs sur les stratégies planifiées et réalisées

Nos bitmaps prennent pour pivot les composantes stratégiques identifiées dans chaque chaîne de causalité. Pour analyser l'impact de l'environnement et des événements antérieurs sur la relation entre stratégie et modèle d'affaires, nous avons notamment étudié leur sensibilité réciproque (celle du business model à la stratégie et celle de la stratégie au business model) mais aussi leur sensibilité à l'environnement et l'histoire de l'entreprise (cf. Figure 224 et Figure 225). Nous pouvons ainsi mieux comprendre les conditions qui président à l'évolution de la stratégie et du BM. Les facteurs observés renvoient à divers travaux, à commencer par ceux de PENROSE, qui lient sentier de dépendance et ressources. LOCKETT (2005) synthétise cet apport : « *firms are heterogeneous bundles of resources that are historically determined, that is, subject to a process of path dependent evolution* » (p.85). Dans leur article de 2003, LAMBERG & PARVINEN enrichissent encore le concept de sentier de dépendance en y associant l'impact de l'environnement et celui d'acteurs tiers.

« *We see that strategic decisions, like rivers, are constrained not only by the historical decisions made (as in the path dependency metaphor) but also by issues related to timing and co-evolutionary interplay with the environment. On the other hand, we see that strategic decision-making takes place in systemic, network-like settings, which resemble the molecular structure and behavior of water* » (p.549).

Les auteurs insistent ainsi sur l'aspect temporel de la prise de décision stratégique : « *a decision-maker cannot stop at an intersection (as in the path metaphor), but is forced to make a decision in a limited window of opportunity* » (p.552). Autrement dit, le praticien ne planifie pas toutes ces décisions : certaines sont prises « au fil de l'eau », en fonction des divers facteurs de contingence auxquels l'entreprise est sensible. Nous sommes donc logiquement raménée aux notions de stratégie planifiée, stratégie émergente et stratégie réalisée (cf. Figure 233).

Figure 233 / Adaptation des visions de stratégies planifiée et réalisée



Notre étude nous permet de mesurer la sensibilité de la stratégie et du business model aux différents facteurs étudiés. Nous constatons une sensibilité à l'environnement de 101% des composantes stratégiques identifiées. Il est intéressant de constater que les facteurs environnementaux impactent davantage le modèle d'affaires directement : en moyenne, parmi les éléments du BM modifiés sous l'influence de la stratégie, plus d'un d'entre eux subit aussi l'action d'un facteur environnemental. Pour construire notre cadre conceptuel, nous avons supposé que la stratégie serait la porte d'entrée privilégiée des interactions entre l'entreprise et les facteurs exogènes. C'est le cas, puisqu'aucune des six autres composantes du modèle d'affaires n'a une sensibilité à l'environnement supérieure à 101%. Toutefois, l'ensemble des composantes du BM faisant suite à une composante stratégique présente une sensibilité de 128%, ce qui est loin d'être négligeable. Nous pouvons en conclure que le modèle d'affaires est bien un système perméable à son environnement, particulièrement ouvert au niveau de sa composante stratégique. Parmi les caractéristiques qui différencient les concepts de stratégie et de BM, des chercheurs (CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002 ; AMIT & ZOTT, 2008 ; DEMIL & LECOCQ, 2008 ; BOCK & GEORGE, 2009) considèrent que le premier est tourné vers l'extérieur alors que le second est tourné vers l'intérieur de l'organisation. Au vu de nos résultats, cette assertion doit être nuancée, même si elle n'est pas fondamentalement remise en cause (notre étude ne tient pas compte de l'importance des impacts de l'environnement, seulement de leur volume).

Les événements antérieurs dans l'histoire de l'entreprise influencent aussi la stratégie (sensibilité de 30%), et plus encore le BM (sensibilité de 67%) (cf. Figure 224 et Figure 225). Cependant, il s'agit ici d'un constat basé uniquement sur le volume. En fait, les impacts sur le modèle d'affaires sont plus nombreux, mais ils sont moins déterminants. Notons également que

plus un cas compte de chaînes causales (constitutifs des mouvements stratégiques et des étapes de l'histoire de l'entreprise), plus le business model subit l'influence de l'histoire de l'entreprise (cf. cas Numilog, Bookeen et izneo, Figure 225). Cet état de fait concerne principalement les entreprises centrales de la filière. Ce résultat confirme l'aspect systémique du modèle d'affaires, mais tend aussi à conforter le principe de sentier de dépendance : les décisions stratégiques des firmes sont en partie contraintes/permises par leur passé. Les études de cas détaillées permettent également d'affirmer que ces décisions s'enchaînent dans une logique qui semble se rapprocher davantage de l'« *effectuation* » que de logiques de « *causation* » (SARASVATHY, 2001). Nous y reviendrons.

Discutons maintenant des résultats concernant la relation entre business model et stratégie, puis entre stratégie et business model. Nous avons vu que le BM impacte la stratégie dans près de 60% des situations, et que la stratégie impacte quasi systématiquement le BM (cf. Figure 224 et Figure 227). Mais rentrons dans le détail (cf. Figure 234). Les composantes « génératrices de valeur » impactent très peu la stratégie. Parmi elles, ce sont les clients qui ont le plus d'influence.

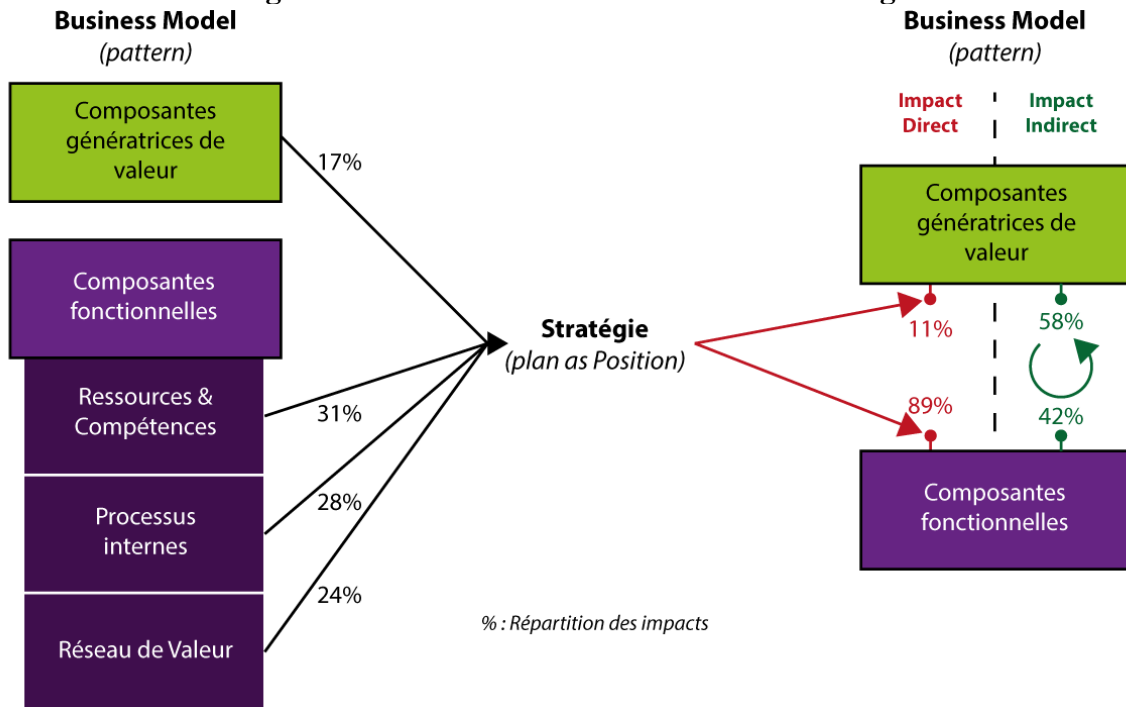
A contrario, les composantes « fonctionnelles » impactent fortement la stratégie, à commencer par les Ressources & Compétences. Toutefois, au sein de notre étude, les entreprises les plus grosses (notamment en termes de masse salariale) défient cette tendance. Une explication nous semble prometteuse : il semblerait que les R&C influencent les stratégies des entreprises qui n'ont pas les « moyens » de faire autrement. Rappelons que même les entreprises de notre étude les plus « grosses » sont des PME. Elles peuvent déployer davantage de ressources que les plus « petites » des entreprises étudiées, mais tout comme elles, elles n'ont pas le pouvoir d'influencer substantiellement leur environnement (du moins, elles ne l'ont pas fait jusqu'à présent). L'approche RBV part du principe que les entreprises doivent développer et déployer les R&C en leur possession pour orienter leurs objectifs stratégiques et modifier leur environnement si nécessaire. Les théoriciens de la RBV s'intéressent principalement aux très grandes entreprises : elles doivent avoir la force de frappe nécessaire pour modeler leur environnement. Les cas sélectionnés pour notre étude ne suivent donc pas cette logique. Toutefois, les R&C influencent tout de même assez fortement les stratégies des entreprises les plus petites, celles qui n'ont pas ou peut la possibilité d'acquérir de nouvelles ressources. La logique effectuatrice développée par SARASVATHY (2001) semble donc particulièrement pertinente ici, même si elle a été développée initialement dans un cadre entrepreneurial. Le processus effectual suppose un certain tâtonnement dans la conception et la mise en place de la

stratégie. Il induit aussi que les entreprises partent des ressources déjà en leur possession pour réfléchir aux stratégies possibles avec celles-ci, puis sélectionner l'une d'elles. Les TPE et PME les plus dépourvues de moyens n'ont d'autres choix que d'adapter leur stratégie non seulement à leur environnement (qu'elles ne peuvent modifier) mais aussi à leur portefeuille de R&C, qu'elles ne peuvent pas faire évoluer facilement et gratuitement. Nous avons identifié une troisième logique : celle des PME d'une taille relativement importante mais qui n'ont pas le pouvoir de peser sur leur environnement de manière significative. Nous supposons que leur stratégie est moins sensible aux R&C parce qu'elles ont une certaine latitude pour recruter et investir. En modifiant leur portefeuille de R&C, elles s'ouvrent davantage de possibilités quant au choix de leur stratégie. C'est aussi sans doute par facilité qu'elles ne suivent pas (ou moins) une logique effectuale : transformer la manière dont on utilise des R&C demande créativité et flexibilité. Le concept de « *core rigidities* » mis en exergue par LEONARD-BARTON (1992) peut être ici mobilisé : en grandissant, les compétences centrales peuvent devenir inertes ; les entrepreneurs ne les considèrent plus comme des sources d'innovation mais comme les ingrédients d'une recette classique qu'il est hors de question de revisiter autrement.

Les processus internes (gouvernance, culture, structure organisationnelle...) influencent également la stratégie. Quand l'actionnariat de l'entreprise est changeant ou complexe, la gouvernance est particulièrement impactante. Les éditeurs semblent quant à eux avoir une culture d'entreprise plus marquée que la moyenne puisqu'elle a dans leur cas une influence prononcée sur l'orientation stratégique.

Enfin, le réseau de valeur impacte aussi la stratégie, mais finalement assez peu sur les dimensions techniques. Ce résultat est contre-intuitif puisque notre terrain comporte un changement technologique majeur. Cependant, le modèle de l'intéressement sous-jacent à l'approche tourbillonnaire (AKRICH *et al.*, 1988) ne contredit pas nos résultats puisque les négociations entre l'entreprise focale et ses parties prenantes sont de nature sociotechnique. Les arrangements commerciaux sont dans notre cas au cœur de ces négociations.

Figure 234 / Focus sur les relations BM / Stratégie



Quant à l'influence de la stratégie sur le business model, une tendance claire se dégage : près de 90% des interactions en provenance d'une intention stratégique se dirigent directement vers les composantes fonctionnelles du business model. Les Ressources & Compétences, puis le réseau de valeur, sont particulièrement impactés. Ensuite, de nombreuses interactions ont lieu entre les différentes composantes du business model. La stratégie impacte indirectement davantage de composantes « génératrices de valeur » (58%) que de composantes fonctionnelles. Parmi l'ensemble des composantes impactées indirectement, la proposition de valeur est la plus touchée (33%). Ces résultats confirment donc bien l'aspect systémique du business model. Ils tendent aussi à prouver que les composantes fonctionnelles sont les leviers les plus manœuvrables directement par la stratégie.

Enfin, nous avons catégorisé les composantes stratégiques en fonction de leur ambition, ce qui nous a permis de réfléchir à l'influence des facteurs (BM, environnement, mouvements antérieurs) sur chaque type (ou ambition) de composante stratégique (cf. Figure 226). La Figure 235 simplifie la lecture de nos résultats.

Figure 235 / Impacts sur les différentes composantes stratégiques

Méta-catégorie	Catégorie	Impact du BM	Impact de l'environnement	Impact des événements antérieurs
Amorce	Exploration	Moyen	Faible	Faible
	Création	Fréquent	Fréquent	Moyen
Continuité	Pérennisation	Faible	Moyen	Moyen
	Amplification	Moyen	Moyen	Fréquent
	Tactique	Fréquent	Faible	Moyen
	Changement	Faible	Fréquent	Fréquent
Déclin	Ajustement	Fréquent	Fréquent	Fréquent
	Abandon	Fréquent	Moyen	Moyen

Notons que l'influence du business model est très forte dès lors qu'il s'agit de déclin : les ajustements et les abandons sont donc causés en partie par des facteurs endogènes. Les tactiques sont également largement issues du business model, elles résultent donc d'opportunités internes. En revanche, la pérennisation, et plus encore, les changements stratégiques, sont très peu impactés par le BM. Il semble logique que les facteurs propres à l'entreprise ne nécessitent que rarement des modifications du BM pour maintenir la stratégie, mais il est intéressant de voir que les changements stratégiques majeurs sont causés principalement par des facteurs exogènes. Cela nous éloigne donc des préceptes de l'approche par les ressources. Toutefois, les résultats propres à l'étude des événements antérieurs nuancent ce constat. En effet, le changement, de même que l'ajustement et l'amplification, sont souvent issus de mouvements stratégiques antérieurs. Les développements faits initialement pour d'autres activités permettent aussi de saisir des opportunités par la suite. Là encore, nous constatons que l'utilisation des ressources n'est pas planifiée, mais qu'elle est émergente ; elle suit une logique effectuale. Enfin, notons que l'environnement a un rôle prépondérant dès lors qu'il s'agit de changement, et de création. L'environnement est donc à l'origine des grands tournants stratégiques de l'entreprise, ce qui nous ramène au paradigme de l'adéquation stratégique. Au contraire, l'environnement n'influence que très faiblement les ambitions de tactique et d'exploration. Ce résultat ne peut pas être généralisable à toutes les entreprises puisque notre étude ne comprend que des TPE et PME (entre autres particularités). Il est toutefois intéressant de constater que pour un même type d'entreprises peuvent coexister plusieurs degrés de déterminisme à l'environnement. Tout comme les travaux d'ATTARÇA & CORBEL (2011), notre étude vise à réconcilier différentes approches ; pour expliquer l'avènement d'ambitions stratégiques diverses, nous mobilisons des concepts aussi variés que l'adéquation stratégique porterienne, l'approche par les ressources et la dépendance au sentier.

4. L'appropriation du changement technologique par les acteurs

Lorsque nous avons sélectionné nos cas d'étude, nous avons veillé à ce qu'ils respectent deux critères d'hétérogénéité : d'une part, nous voulions qu'ils soient positionnés sur des maillons différents de la chaîne du livre numérique ; d'autre part, nous souhaitions que leur date d'entrée respective sur ce marché varie. Le premier critère nous a principalement servi à répondre à notre question managériale (*cf.* chapitre XX). Toutefois, nous avons pu tirer de notre analyse un certain nombre de propositions de nature plus théorique.

En analysant les différentes positions de la filière du livre numérique, nous observons que les business model des activités en amont (l'édition ; *cf.* L'Harmattan et Bragelonne, Figure 225) sont moins sensibles à l'environnement que ceux des activités en aval. Si nous entrons dans le détail, nous remarquons que les entreprises les plus en aval sont moins sensibles à la technologie (tant au niveau de leur stratégie que du BM) que celles en amont, mais leur BM est plus sensible à l'influence institutionnelle. Il semblerait que les entreprises en amont doivent intégrer en leur sein les modifications techniques, qu'elles transmettent aux entreprises les plus en aval. En revanche, les institutions semblent exercer leur influence davantage sur les entreprises les plus proches de la clientèle. Le changement technologique semble donc impacter directement les entreprises en amont, alors qu'il impacte les entreprises en aval plus indirectement (en modifiant d'autres facteurs environnementaux, comme les institutions, le marché, le champ organisationnel...). Nous expliquons cette dispersion de l'influence environnementale sur les différents maillons de la chaîne du livre numérique par les particularités de notre terrain. Le changement technologique étudié concerne avant tout l'avènement du livre numérique, c'est-à-dire une innovation de produit. C'est donc au niveau de la production, i.e. de l'édition, que le changement technologique doit être traité en priorité. En général, la diffusion de l'innovation de produit est aussi à la charge du producteur. Mais les maisons d'édition traditionnelles voient souvent cette innovation davantage comme une menace que comme une opportunité, ou en tout cas, elles ne voient pas la diffusion de celle-ci comme une urgence. Elles s'y préparent pour ne pas prendre du retard quand le marché l'exigera. De plus, la production de livres numériques suppose des coûts variables unitaires pour l'éditeur, mais très peu de coûts fixes. Ces coûts de numérisation sont de surcroît pris en partie en charge par des subventions offertes par le Centre National du Livre. Dans ces conditions, les éditeurs font prudemment l'effort d'intégrer les contraintes environnementales de nature technique en optant pour une numérisation selon les standards en vigueur, mais ils n'ont que peu de motivations à s'impliquer dans la diffusion de

l'innovation. En revanche, la commercialisation de l'innovation suppose des coûts fixes conséquents (serveurs, solution de distribution, site de vente en ligne...). Les entreprises en aval ont donc plus d'intérêts à enclencher le cercle vertueux de la diffusion de l'innovation. Comme le marché du livre numérique implique une logique d'externalités de réseau, les BM des entreprises en aval de la filière doivent intégrer un certain nombre de facteurs environnementaux de nature moins technique que commerciale et institutionnelle. Pour rappel, KATZ & SHAPIRO (1985) identifient plusieurs sources aux externalités de réseau. Parmi elles, le nombre d'acheteurs rassure les clients et peut déclencher un effet de mode. Le marché est donc un facteur environnemental qui pèse principalement sur les porteurs de la diffusion de l'innovation. Les auteurs soulignent aussi l'importance des produits et services complémentaires. C'est en vertu de ce principe que les éditeurs s'attachent à proposer leurs ebooks dans des formats dominants. Mais les acteurs en aval doivent aussi s'adapter à ces contraintes de complémentarité, en proposant des eBookStores sur différents supports par exemple (site web, liseuses, applications iOS, Android...); ils sont donc eux aussi sensibles aux évolutions de leurs partenaires. Notons enfin que le marché du livre est en France fortement réglementé. Surtout, il bénéficie d'une attention toute particulière de la part des institutions, au nom de l'exception culturelle. Des pressions politiques ont donc impacté les BM de la filière, avec l'intention de protéger l'accès à la culture. Les entreprises les plus en aval ont été particulièrement impactées car la diffusion de l'innovation est ici au cœur des débats, bien plus que sa production. La volonté de catalogues communs (pour les particuliers puis pour les bibliothèques) est symptomatique de ce phénomène.

En outre, nous observons que face à un même environnement en mutation, qui subit un bouleversement technologique majeur, la stratégie et le modèle d'affaires de Bragelonne, L'Harmattan et Decitre évoluent moins fréquemment. Ces trois entreprises sont les seules à prendre racine dans une industrie traditionnelle, celle du livre papier, qu'elles l'éditent et/ou qu'elles le commercialisent. Ici, la position sur la filière semble donc moins importante que l'appartenance principale à une industrie stable, sans surprise. Une première piste explicative, plutôt négative, trouve sa source dans les fameuses *core rigidities* de LEONARD-BARTON (1992) : leurs compétences centrales étant éprouvées, les entreprises peuvent être tentées de se complaire dans leurs habitudes. De plus, dans les industries traditionnelles, les lignes ne bougent que très rarement, et très marginalement. Les capacités dynamiques ne sont donc que peu sollicitées. Ce « manque d'entraînement » peut conduire les entreprises en question à trop d'inertie, aux dépens de leur réussite. Une seconde piste explicative, plus positive, nous semble

davantage adaptée à la situation. En effet, beaucoup d'entreprises ancrées dans l'industrie traditionnelle du livre papier sont entrées bien après Bragelonne, L'Harmattan et Decitre sur le marché du numérique. Certaines n'y sont d'ailleurs toujours pas entrées. Ces trois sociétés sont donc loin d'être inertes par rapport à leur champ organisationnel, leur culture prônant l'esprit d'entreprise (que ce soit dans l'ADN originel de L'Harmattan, ou depuis peu, avec le changement de gouvernance de Decitre). La plus grande stabilité de leur stratégie et de leur BM peut donc s'expliquer autrement. Bragelonne, L'Harmattan et Decitre ont une solide assise⁴⁶⁰ dans une industrie stable, aux règles du jeu connues de tous. Leur pérennité ne dépend donc pas totalement du marché émergent sur lequel elles commencent à se positionner. Les autres entreprises, qui dépendent complètement (ou en très grande partie) de cette nouvelle industrie dépendent également de l'incertitude entourant le changement technologique qui en est à l'origine : ses caractéristiques, ses évolutions, les règles du jeu en cours de construction qui en découlent... Globalement, l'incertitude dans laquelle évoluent les entreprises ancrées dans une industrie traditionnelle est donc lissée, ce qui les rend sans doute moins sensibles aux aléas endogènes et exogènes : elles sont moins contraintes de modifier leur stratégie et leur BM pour assurer leur survie. En outre, elles ont des actifs complémentaires sur lesquels leur nouvelle activité (positionnée sur un marché émergent) peut s'appuyer. TEECE (2006) considère que c'est un atout majeur pour profiter d'une innovation. Grâce à ces actifs complémentaires (notamment une base de clientèle acquise dans le cadre de leur activité papier...), ces organisations expérimentées peuvent concevoir leur stratégie et leur BM de manière plus sûre, il y a donc moins de tâtonnements. Notons que les trois entreprises ancrées dans la filière traditionnelle du livre sont également les plus grosses. Il n'est donc guère surprenant d'aboutir à une conclusion qui rejoint celle portant sur l'influence du BM, et notamment de sa composante R&C, sur la stratégie. Pour rappel, nous avons conclu à l'existence de trois logiques distinctes : l'*effectuation*, l'adéquation à l'environnement et la RBV. L'*effectuation* correspond aux tâtonnements des plus petites entreprises, qui sont aussi celles qui ne sont pas ancrées dans l'industrie traditionnelle. L'adéquation à l'environnement correspond à la logique employée par des entreprises de taille plus importante, ancrées dans l'industrie traditionnelle, qui peuvent s'appuyer sur des actifs complémentaires existants et l'acquisition de ressources pour déployer leur stratégie. Si les firmes recouraient davantage à leurs actifs complémentaires pour concevoir leur stratégie, et non pas seulement pour la mettre en œuvre, elles souscriraient à une logique d'*effectuation* ou de RBV. Mais la stabilité supérieure de la stratégie et du BM des cas concernés

⁴⁶⁰ Decitre existe depuis 1907, L'Harmattan depuis 1975, et Bragelonne depuis 2000

semble surtout résulter de moyens supérieurs (comprenant les actifs complémentaires) et d'un climat d'incertitude moins extrême.

Ces deux éléments sont des atouts pour bénéficier d'une innovation : les actifs complémentaires permettent d'obtenir un avantage du pionnier (TEECE, 1987, 2006 ; BARTHELEMY, 1998), et l'incertitude inhérente à l'innovation constitue l'un des désavantages majeurs des pionniers (LIEBERMAN & MONTGOMERY, 1988). Nous pouvons émettre quelques propositions plus spécifiques quant à l'ordre d'arrivée sur un marché émergent, et en particulier sur la position de pionnier. Concernant l'ordre d'arrivée des entreprises sélectionnées pour notre étude, nous avons en fait constitué deux groupes : les pionniers, qui sont entrés sur le marché du livre numérique à la fin des années 90 ou au début des années 2000 (Bookeen, Numilog, L'Harmattan), et les entrants tardifs, qui sont entrés sur ce marché une dizaine d'années plus tard (Bragelonne, Decitre, Numeriklivres, izneo, VirginMéga).

Tout d'abord, nous observons que les stratégies des entreprises pionnières sont plus sensibles à l'environnement (*cf.* Figure 224), à l'exception des libraires physiques (Decitre et Virgin) qui se sont lancés tardivement dans le livre numérique, mais sous la forte impulsion de leur environnement. Nous observons une divergence de comportement entre les pionniers qui font reposer leur business sur les compétences techniques (Bookeen), et ceux qui font reposer leur business avant tout sur une idée et des compétences de nature plus commerciale (Numilog et L'Harmattan). Le différentiel de sensibilité à l'environnement entre le BM et la stratégie diffère en fonction de la nature de l'innovation : les stratégies des pionniers commerciaux sont plus sensibles que leur BM alors que le BM du pionnier technique est plus sensible à l'environnement que sa stratégie. Notons que les stratégies des pionniers commerciaux ne sont pas tant sensibles au marché et à la concurrence (moins que les autres cas) qu'à l'évolution de leur champ organisationnel (plus que les autres cas). Ces résultats tendent à enrichir le modèle de l'intéressement promu par l'approche tourbillonnaire (AKRICH *et al.*, 1988). Selon ce modèle, la manière dont prend forme l'innovation dépend des enjeux des différentes parties prenantes. Le porteur du projet doit être à l'écoute de ses partenaires potentiels et adapter son idée pour qu'elle soit acceptée et soutenue par des « alliés ». Contrairement aux stratégies, les business model des pionniers commerciaux sont relativement peu sensibles à l'environnement, et notamment à l'influence de l'évolution de leurs partenaires (leur champ organisationnel). On peut supposer que les relations avec les partenaires potentiels sont un enjeu primordial pour les pionniers commerciaux, qui les intègrent donc à la construction de leur stratégie plutôt que de les digérer au fil de l'eau via leur BM. Pour le pionnier technique, le défi consiste plus à

pérenniser son offre en l'adaptant aux standards en vigueur qu'à négocier avec les parties prenantes pour obtenir des arrangements en sa faveur. L'adaptation se fait donc sur des éléments plus mineurs de son business model, *a posteriori* de la stratégie. Nous considérons donc que le modèle de l'intéressement peut se décliner de deux manières : soit en intégrant les contraintes et souhaits de ses partenaires dès la conception de la stratégie ; soit en les intégrant en aval de la réflexion stratégique, grâce à un ajustement du business model. Plus le degré de dépendance aux partenaires est fort, plus leurs *desiderata* seront intégrés en amont.

En outre, la stratégie impacte directement surtout les R&C des pionniers « commerciaux » alors qu'elle impacte directement majoritairement le réseau de valeur du pionnier technique. Il semblerait donc que le réseau de valeur soit moins facilement manoeuvrable pour une innovation commerciale : les entreprises doivent d'abord s'appuyer sur des compétences internes, notamment des compétences commerciales, pour négocier ensuite des arrangements avec le réseau de valeur, surtout constitué de partenaires commerciaux (éditeurs, distributeurs, points de vente...). Pour une entreprise comme Bookeen, qui porte initialement une innovation technique, il s'agit moins de développer des compétences en interne pour négocier avec son réseau de valeur, que de définir rapidement avec quels fournisseurs et quels prestataires travailler. Les relations nouées entre partenaires semblent donc plus fluides, moins tendues, lorsqu'il s'agit d'innovation technique. Notons toutefois que Bookeen a été victime d'un comportement opportuniste de la part d'un de ses prestataires chinois (ce qui l'a conduit à restructurer une partie de son réseau de valeur). Quoi qu'il en soit, nous observons que les relations partenariales nécessitent davantage d'attention et de savoir-faire « maison » dans le cas de l'innovation commerciale que dans celle de l'innovation technique. Cette conclusion est à notre sens une spécificité de notre terrain d'étude : en ce qui concerne le livre numérique, l'accès aux technologies et aux composants techniques est moins délicat que l'accès aux fonds éditoriaux et aux points de vente. Les rapports de force sur le marché du contenu sont en effet plus déséquilibrés que sur le marché du hardware. Pour L'Harmattan, négocier avec les géants mondiaux est un défi. Surtout, la stratégie de Numilog repose sur son aptitude à proposer le plus grand catalogue possible. Les catalogues des différents éditeurs ne peuvent se substituer les uns aux autres : idéalement, il les lui faudrait tous. Chaque fonds éditorial peut donc être considéré comme une ressource rare, même si les accords ne sont que rarement exclusifs (contractuellement, un éditeur peut distribuer son catalogue via plusieurs e-distributeurs / e-diffuseurs ; dans les faits, un éditeur préfère ne pas multiplier les interlocuteurs). La préemption d'actifs rares est l'une des trois explications majeures à l'avantage du pionnier (LIEBERMAN &

MONTGOMERY, 1988). Le fait que Numilog ait commencé à nouer des relations avec les éditeurs depuis plus de 17 ans explique sans doute sa pérennité. Même si l'entreprise n'est pas rentable, sa survie dans une industrie oligopolistique démontre une certaine réussite. Cette observation va dans le sens des travaux de MITCHELL (1991) : selon lui, la part de marché des « *newcomers* » est supérieure s'ils entrent le plus tôt possible sur un nouveau marché (alors que la part de marché des « *incumbents* » est supérieure s'ils entrent avant les autres « *incumbents* ») ; en revanche, la durée de vie d'une entreprise (qu'il s'agisse d'un « *newcomer* » ou d'un « *incumbent* ») est toujours plus longue si elle entre plus tard sur un marché émergent. Si un nouvel entrant arrive sur le marché du livre numérique aujourd'hui, il n'optera probablement pas pour un positionnement aussi ambitieux que celui de Numilog : une rapide analyse du marché suffit à comprendre qu'il n'y a pas de place pour un nouveau « e-distributeur/e-diffuseur ». Seules des filiales d'entreprises en place peuvent se permettre un tel projet (TEA, en tant qu'émanation de Decitre ; izneo, filiale de Média Participations...). En étant pionnier, Numilog a souffert des incertitudes liées à l'innovation (ce qui explique sans doute sa difficulté à générer du profit), mais s'est construite avec l'ambition de « prendre » une part importante du marché. Et effectivement, il s'agit du seul acteur indépendant parmi les principaux e-diffuseurs/e-distributeurs français. MITCHELL explique la différence de comportements des « *newcomers* » et des « *incumbents* » par la possession d'actifs complémentaires. Les « *newcomers* » pionniers disposent de davantage de temps pour construire les actifs dont ils ont besoin : « *relative to other newcomers, however, an early entrant does have potential advantages because it will have more time to build sets of specialized assets before the entry of industry incumbents* ». Dans le cas qui nous intéresse, Numilog a pu nouer des relations avec éditeurs et points de vente précocement, ce qui a été déterminant dans son développement.

Nos travaux nous amènent à conclure à la co-création du business model et de la stratégie. Ils confirment aussi la nature systémique du modèle d'affaires : une composante stratégique impacte directement trois composantes du BM, et indirectement six composantes du BM. Nous avons également appris quant au rythme d'évolution de chacun de ces construits : la stratégie évolue moins fréquemment que le modèle d'affaires. Toutefois, ce résultat est à prendre avec prudence (nous n'avons pas observé les changements de BM indépendants des composantes stratégiques).

Dans un second temps, nos résultats nous ont permis d'enrichir les approches de stratégie planifiée et de stratégie réalisée : nous avons considéré que la stratégie planifiée était proche de ce que notre cadre conceptuel nommait « stratégie », et que la stratégie réalisée s'apparentait à ce que notre cadre conceptuel nommait « business model ». Ce retour à des racines théoriques vieilles de plusieurs décennies nous permet d'appréhender le modèle d'affaires non pas comme une notion récente, mais comme un véritable concept qui est éclairé sous un jour nouveau.

Nous aboutissons aussi à la conclusion suivante : la stratégie réalisée, associée à l'environnement (conformément à l'approche de l'adéquation stratégique) et à l'histoire de l'entreprise (conformément au principe de sentier de dépendance) impacte la stratégie planifiée. Mais la stratégie réalisée est plus encore impactée par la stratégie planifiée, l'environnement et l'histoire de l'entreprise. Une analyse plus fine des interactions entre business model et stratégie nous amène à conclure que les composantes « fonctionnelles » de la stratégie réalisée impactent bien plus la stratégie planifiée. En retour, la stratégie planifiée impacte plus directement les composantes fonctionnelles de la stratégie réalisée, qui impactent elles-mêmes en cascade les composantes « génératrices de valeur ». Nous avons également caractérisé les influences selon l'ambition stratégique identifiée : les stratégies de rupture semblent naître majoritairement de facteurs exogènes.

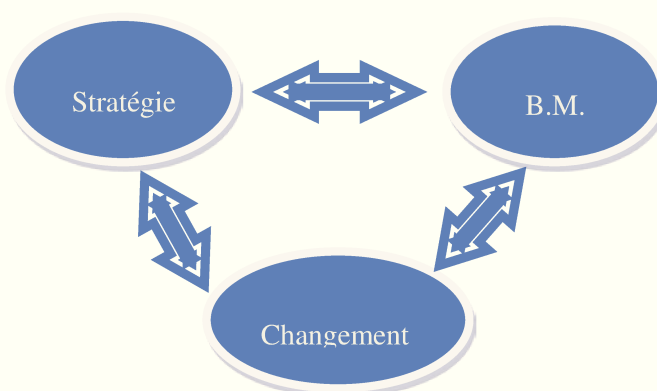
Enfin, notre étude nous a permis de constater que les différents acteurs ne s'approprièrent pas le changement technologique de la même manière. Leur position sur la filière semble jouer un rôle : les business models des activités en amont sont moins sensibles à l'environnement que ceux des activités en aval. La diffusion de l'innovation et les externalités de réseau inhérentes semblent être davantage l'affaire des entreprises en aval de la filière. Nous observons aussi que les stratégies et BM des entreprises ancrées sur le marché traditionnel évoluent moins fréquemment, sans doute grâce à un niveau d'incertitude moindre et à des actifs complémentaires sur lesquels s'appuyer. On note également des comportements particuliers dans le cas des pionniers : leurs stratégies sont plus sensibles à l'environnement que la moyenne, mais surtout au niveau de leur champ organisationnel. Ce constat atteste le modèle de l'intéressement promu par l'approche tourbillonnaire. En outre, la stratégie des pionniers « commerciaux » doit s'appuyer sur des R&C spécifiques pour manœuvrer son réseau de valeur. Dans notre cas, la préemption d'actifs rares est déterminante, et ces actifs rares reposent davantage sur les contenus que sur les technologies.

Conclusion

La digitalisation a bousculé les règles du jeu établies sur de nombreux marchés, et surtout sur les marchés des produits culturels. Le secteur du livre est l'un des derniers à être touché car l'innovation du livre numérique ne se propage que lentement. Les changements technologiques induits sont potentiellement à l'origine de bouleversements au sein des stratégies et des modèles d'affaires des acteurs en place ou émergents. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi ce terrain pour étudier le lien entre stratégie et business model. Nous avons donc opté pour la problématique suivante : Comment s'articulent stratégies et modèles d'affaires face à un changement technologique majeur ? Le cas du livre numérique en France. Cette problématique se décline en sous-questions de recherche subdivisées selon deux blocs. Le premier s'intéresse à l'influence du business model sur la stratégie, et vice versa ; le second traite des influences subies par la stratégie et le BM. Nous nous sommes aussi penchée sur une sous-question de nature plus managériale : comment la valeur est-elle répartie sur la chaîne du livre numérique ?

Nous avons débuté notre travail de recherche par une revue de littérature axée sur trois concepts clés : la stratégie, le modèle d'affaires, et les changements technologiques. Nous nous sommes aussi attachée à étudier les liens entre ces concepts.

Figure 236 / Étude des liens entre Stratégie, BM et changement



La notion la plus récente, et probablement la plus ambiguë, est celle de modèle d'affaires. Initialement utilisée par les praticiens au début des années 2000, les chercheurs s'en sont saisis et l'ont définie. Quatre approches coexistent : la valeur, le système, les ressources et les transactions. En fonction de l'approche choisie, les chercheurs se focalisent davantage sur le but du BM (la captation de valeur), sa nature (systémique) ou les leviers principaux pour générer de la valeur (les ressources ou les transactions sont celles qui sont principalement relevées). Si

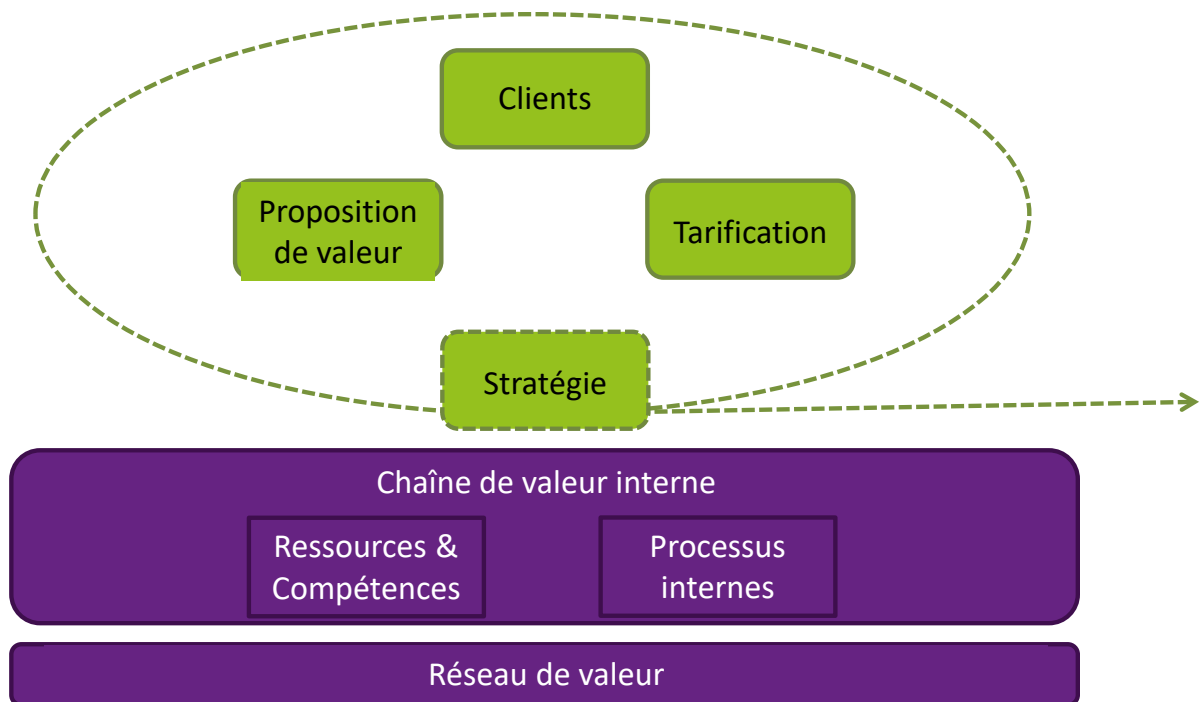
les différentes définitions ne s'excluent pas mutuellement, les académiques s'opposent davantage quant à l'intérêt de la notion. Un professeur aussi éminent que Michael PORTER réduit le modèle d'affaires à un terme à la mode qui ne fait qu'emprunter au concept de stratégie. Pour d'autres (notamment l'école entrepreneuriale française), le business model n'est qu'un instrument communicationnel et cognitif. Des chercheurs lui accordent plus de substance et en font un véritable concept, permettant d'opérationnaliser la stratégie et de penser l'entreprise dans son ensemble, respectant ainsi son aspect systémique. La définition des composantes de ce système est donc déterminante. Pourtant, ce point est loin de faire consensus. Le débat porte entre autres sur le lien unissant BM et stratégie : la stratégie est-elle une composante du BM, le BM est-il une composante de la stratégie, le rapport entre ces deux concepts est-il d'une autre nature ? Déterminer le rapport entre BM et stratégie est d'autant plus complexe que le concept de stratégie ne fait pas non plus l'unanimité. On lui reconnaît tout de même de manière assez consensuelle sa perspective à moyen/long terme et son moyen d'action : faire des choix. Ces éléments ne nous permettent toutefois pas d'établir la relation qu'entretiennent la stratégie et le modèle d'affaires, ni leur processus de conception et d'évolution. Plusieurs visions s'affrontent à ce sujet : certains voient la stratégie comme un prérequis essentiel à la construction et à l'évolution du BM, pour d'autres, c'est l'inverse. Des chercheurs considèrent aussi que les deux concepts se co-construisent, de manière itérative.

Le changement technologique est une notion moins polémique, mais qui comporte plusieurs facettes. La construction d'une innovation est en soi un objet d'étude, mais notre sujet fait surtout la part belle à la diffusion de l'innovation. En effet, les externalités de réseau impactent les stratégies et les modèles d'affaires des entreprises à l'origine des innovations, mais aussi ceux des entreprises qui gravitent dans le même secteur. Moteur ou non, les entreprises doivent orienter leurs stratégies en fonction des incertitudes environnementales auxquelles elles sont confrontées. Les choix stratégiques peuvent dépendre de la volonté à bénéficier des avantages du pionnier et à détruire des compétences. La position de l'entreprise est déterminante à ce niveau (monopole, nouveaux entrants...). Face à un changement majeur, et notamment un changement de nature technologique, le business model peut muter de manière conséquente. On parle alors de BMI (Business Model Innovation). Les BMI peuvent aussi être recherchés : dans ce cas, ce sont eux qui sont à l'origine de changements majeurs. Ces changements ne sont pas anodins pour l'entreprise, ils sont même souvent qualifiés de « risqués ». Les difficultés résultent de la destruction de compétences, de l'irréversibilité du changement, de la temporalité liée à la mise en œuvre d'un nouveau modèle d'affaires et de ses répercussions sur les parties

prenantes opérationnelles et potentielles. Notons enfin que la frontière entre changement stratégique et changement de BM est ambiguë. Le rythme d'évolution du BM et son importance peuvent déterminer l'importance du changement stratégique (incrémental ou de rupture), voire déterminer s'il s'agit d'un changement stratégique ou non.

Pour bâtir notre cadre conceptuel, nous avons dû nous positionner pour définir ce que nous entendions par stratégie et business model. Nous avons opté pour une approche porterienne de la stratégie, motivée par sa diffusion auprès des praticiens (tout comme le concept de BM). Nos travaux voient donc la stratégie comme la volonté d'atteindre et de pérenniser le positionnement concurrentiel souhaité. Concernant le business model, nous nous sommes focalisée sur son but, la valeur, et son aspect systémique ; nous retenons la définition suivante : le BM est le système permettant de générer et capter de la valeur. La discussion est plus agitée dès lors qu'elle porte sur les composantes du modèle d'affaires. Nous avons choisi de mettre en avant l'équation de profit qui résulte du BM en subdivisant les composantes en deux blocs : les composantes « fonctionnelles » (à l'origine de coûts) et les composantes « génératrices de valeur » (à l'origine de chiffre d'affaires). Parmi les composantes « fonctionnelles », nous comptons le réseau de valeur d'une part et la chaîne de valeur interne d'autre part (elle-même composée des ressources & compétences et des processus internes). Les composantes « génératrices de valeur » sont au nombre de quatre : la stratégie, la proposition de valeur, la clientèle et la tarification. La stratégie est la seule composante « abstraite », elle définit les aspirations en termes de proposition de valeur, de clientèle et de tarification. Faire de la stratégie une composante du business model est révélateur de notre positionnement : nous considérons ces deux notions comme des artefacts, de véritables concepts, et non comme de simples outils cognitifs et/ou communicationnels.

Figure 237 / Schéma conceptuel du modèle d'affaires



Après nous être penchée sur la littérature, nous avons pu adopter une logique abductive pour répondre à nos questions de recherche. Nous avons opté pour une approche positiviste, principalement parce que cela correspond à notre vision de la science. Ce positionnement épistémologique est moins utilisé en sciences humaines qu'en sciences dures, mais il s'accorde aussi avec des méthodologies qualitatives, plus courantes en sciences humaines. Nous avons d'ailleurs choisi une telle méthodologie. Plus précisément, notre design de recherche prend la forme d'une série d'études de cas, notre problématique induisant les questions « comment » et « pourquoi ». Nous avons sélectionné huit entreprises gravitant dans le même environnement en mutation (le secteur du livre numérique en France), mais nous avons veillé à faire varier deux paramètres : la date d'entrée sur le marché du livre numérique (s'agit-il de pionniers, ou non ?) et le positionnement initial sur la chaîne du livre numérique (en amont, en aval ?). Nous avons triangulé nos données en mêlant données secondaires (presse, informations institutionnelles...) et données primaires (entretiens semi-directifs). Numilog est notre cas le plus approfondi car nous bénéficions d'un contrat CIFRE. Nous avons donc pu nous adonner à l'observation participante et avons mené des entretiens plus informels. L'analyse des données a été une étape plus délicate. Nous avons mêlé stratégie narrative, stratégie de cartographie, stratégie de quantification et logique itérative (inspirée notamment de la théorisation ancrée).

Les résultats de notre recherche théorique peuvent être synthétisés selon deux axes. Tout d'abord, nous nous sommes focalisée sur les interactions entre les concepts de business model

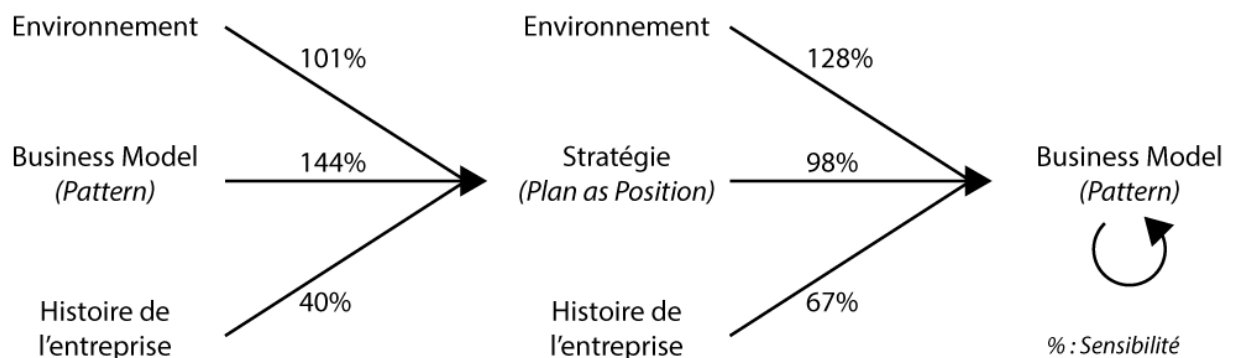
et de stratégie. Notre étude empirique nous permet d'apporter du grain à moudre au débat entourant la question du processus de conception et d'évolution du BM et de la stratégie. Nos résultats penchent clairement en faveur de l'hypothèse de la co-création et de la co-évolution : la stratégie impacte la construction et l'évolution du business model, mais le business model impacte aussi la construction et l'évolution de la stratégie. Nos travaux confirment également la nature systémique du BM. Il existe un effet « boule de neige » que nous avons pu quantifier : une intention stratégique bouscule en moyenne directement trois composantes du modèle d'affaires, qui elles-mêmes bousculent en moyenne six composantes du modèle d'affaires. D'après nos résultats, la stratégie évolue moins souvent que le BM, ce qui semble en adéquation avec la revue de littérature concernant le rythme d'évolution de chacun de ces construits. Enfin, nous nous sommes appuyée sur les travaux liés aux concepts de stratégie planifiée, de stratégie réalisée et de stratégie émergente. Suivant notre cadre conceptuel, nous rapprochons le concept de stratégie à celui de stratégie planifiée, et le concept de modèle d'affaires à celui de stratégie réalisée. Ce retour à des théories vieilles de plusieurs décennies nous permet de réconcilier les points de vue de PORTER et des chercheurs qui s'intéressent au BM. En effet, notre approche permet de rapprocher la notion moderne de modèle d'affaires d'un concept ancien, sans pour autant nier les apports du modèle d'affaires. Le BM nous permet d'aller plus loin, d'entrer dans la « boîte noire » et d'étudier un système constitué de multiples éléments en interaction.

Ensuite, nous avons tenté de comprendre l'articulation entre BM et stratégie en tenant compte des influences que subissent la stratégie et le modèle d'affaires. Si le BM, l'environnement et l'histoire de l'entreprise impactent la stratégie planifiée, il est aussi vrai qu'une stratégie émergente peut naître des facteurs environnementaux et de l'histoire de l'entreprise, influençant de fait le business model au même titre que la stratégie planifiée. Les composantes « fonctionnelles » du BM impactent davantage la stratégie planifiée que les composantes « génératrices de valeur ». Parmi ces composantes « fonctionnelles », nous comptons les ressources et compétences. Nous nous approchons d'emblée de l'approche par les ressources. Notre étude empirique contribue ainsi à palier aux manques de la RBV⁴⁶¹ et à la rapprocher de la logique effectuale. Plus généralement, « *une approche ressource du business model permet de faire le lien entre les ressources et le couple produit/marché* » (ROUX, 2011, p.7-8). Notre étude nous permet d'identifier d'autres résultats intéressants, notamment grâce à la

⁴⁶¹ HEDMAN & KALLING (2003, p.51) : « *Critics put focus on the lack of empirical studies, the relative lack of process orientation, and shortcomings in explaining hypercompetitive industries (D'Aveni, 1994; Foss, 1997; Williamson, 1999; Eisenhardt & Martin, 2000).* »

catégorisation des ambitions stratégiques. On constate entre autres que les ambitions stratégiques les plus fortes (création, changement) sont les plus sensibles à l'environnement. Nous réconcilions ainsi différents cadres théoriques (l'adéquation stratégique, la RBV, le sentier de dépendance...) au sein d'une même étude : d'après nos résultats, la nature de l'intention stratégique peut être une clé d'explication aux facteurs déterminant cette stratégie. Les différents cadres théoriques se complèteraient donc plus qu'ils ne s'excluraient.

Figure 238 / Adaptation des visions de stratégies planifiée et réalisée



Nous avons aussi analysé l'appropriation du changement technologique par les différents acteurs, en fonction de leur position sur la filière, de leur ancrage (ou non) sur le marché traditionnel, et de leur ordre d'arrivée sur le marché émergent. Ainsi, on constate que les BM des entreprises les plus en amont de la filière sont moins sensibles à l'environnement que les entreprises en aval, surtout en ce qui concerne les facteurs institutionnels. On en conclut que la diffusion de l'innovation est davantage à la charge des acteurs en aval, plus motivés en raison de coûts fixes à amortir. Nous observons également que les stratégies et BM des entreprises ancrées sur le marché du livre papier évoluent moins fréquemment. Nous supposons qu'elles bénéficient d'un niveau global d'incertitude moindre, et d'actifs complémentaires grâce auxquels elles peuvent déployer leur stratégie, ce qui leur évite des tâtonnements inutiles. Notre dernière remarque concerne les stratégies des pionniers, plus sensibles à l'environnement que les autres entreprises. Nous constatons aussi que l'environnement impacte davantage la stratégie que le BM des pionniers commerciaux, alors qu'il impacte davantage le BM que la stratégie du pionnier technique. Il y a donc différentes manières d'intégrer les *desiderata* des parties prenantes au projet de l'entreprise, ce qui nous permet d'enrichir le modèle de l'intéressement relatif à l'approche tourbillonnaire.

Enfin, nous avons réfléchi à une question de nature plus managériale : la répartition de la valeur sur la chaîne du livre numérique. Notre résultat principal est le suivant : la valeur est plus forte

en amont de la filière qu'en aval de celle-ci. Les entreprises positionnées principalement sur l'activité d'édition (Bragelonne, L'Harmattan, Numériklivres) sont parmi celles qui s'en sortent le mieux. Nous n'avons étudié aucune entreprise qui n'exerce qu'une activité de librairie numérique. Celle-ci est souvent complémentaire car les investissements induits peuvent être relativement légers. Notons toutefois que l'entreprise qui s'est le plus focalisée sur la commercialisation aux clients finaux est VirginMéga (qui s'intéressait à différents contenus culturels) ; or, son activité a pris fin. Le jalon intermédiaire de e-diffuseur/e-distributeur semble peu rentable pour l'instant : les investissements indispensables à une telle activité sont très lourds, et l'importance du marché encore limitée ; les coûts fixes ne sont donc pour l'instant pas suffisamment répartis. Un autre résultat intéressant tend à démontrer que les entreprises réussissent davantage si elles n'ont pas, ou peu, diversifié leurs activités. Cette observation doit se faire à l'aune des particularités de notre terrain : nous n'avons étudié que le cas de PME (à la puissance d'investissement limitée) confrontées à un environnement technologique en évolution constante.

Notre recherche comporte des limites. Afin de répondre à notre question managériale, nous avons recherché des indices afin de classer nos huit cas en fonction de leur résultat. Mais globalement, notre étude de l'articulation entre BM et stratégies n'est pas corrélée à la performance des entreprises. Ce manquement s'explique tout d'abord par des raisons pragmatiques : nous ne disposons pas des bilans et comptes de résultat de tous nos cas, et en particulier de ceux de Numilog. En effet, Denis Zwirn a pris la décision de ne pas communiquer sur ses chiffres. Nous avons pourtant choisi de faire de cette entreprise notre cas le plus approfondi, par opportunisme, certes (il s'agissait là de notre seule possibilité de CIFRE), mais aussi pour des raisons plus nobles : Numilog est l'une des rares firmes à la fois pionnière et centrale encore présente sur le marché. Il aurait été dommage de ne pas la sélectionner pour notre étude. Les difficultés intrinsèques à la prise en compte de la performance économique se sont également imposées à nous. Il nous semblait nuisible d'intégrer la question de la performance à notre raisonnement théorique car il est extrêmement difficile (voire impossible) d'établir un lien certain entre les changements d'une stratégie et/ou d'un modèle d'affaires et les résultats que ceux-ci génèrent. En effet, il existe un laps de temps très variable entre les investissements et actions consentis d'une part, et les retours sur investissements et réactions générés d'autre part (MOINGEON & LEHMANN-ORTEGA, 2010). En outre, nous nous sommes focalisée sur les activités liées au livre numérique de chacun de nos cas. Or, la moitié d'entre eux ont d'autres activités qui ne sont pas directement liées à ce marché, soit parce qu'ils sont

originellement ancrés dans la filière traditionnelle du livre (Decitre, L'Harmattan, Bragelonne), soit parce qu'ils commercialisent d'autres contenus numériques (VirginMéga). Prendre en compte ces autres activités aurait nui à notre étude : l'environnement global de chacun de nos cas aurait été différent. Nous nous sommes donc cantonnée à l'étude des activités numériques, mais il ne nous était pas possible de les corrélérer à leur performance économique propre : les coûts et les chiffres d'affaires générés par l'ensemble des activités se mêlent bien trop souvent. Pour qu'une telle étude soit possible, il faut soit avoir deux structures juridiques distinctes (l'une consacrée aux activités numériques, l'autre au reste, comme c'est le cas pour Decitre), soit avoir accès à une comptabilité analytique fiable. Une telle comptabilité est évidemment très difficile à obtenir pour des raisons de confidentialité, mais aussi parce certains coûts du numérique sont souvent absorbés par les autres activités (c'est généralement le cas du travail éditorial lorsqu'un titre est publié à la fois en papier et en numérique).

Notons toutefois que certaines études se sont attachées à établir un lien entre le business model et la performance. Prenons en exemple l'article de BREA-SOLIS *et al.* (2015), qui quantifie les sources d'avantage de 1972 à 2008 de Walmart. Cette étude est rendue possible grâce au fait que cette société est cotée en bourse ; les données comptables nécessaires sont donc à la disposition des chercheurs, qui s'appuient principalement sur la quantité et le prix d'achat et de vente. Leurs travaux aboutissent au constat suivant : le BM de Walmart serait resté inchangé pendant 36 ans, mais sa mise en œuvre aurait évolué et aurait abouti à des profits différents (« *the effectiveness of a particular business model depends not only on its design, but also on its implementation* », p.13). Cependant, cette étude se base sur la quantification des leviers déployés en tant que sources d'avantage, et non sur la quantification de composantes du business model. BREA-SOLIS *et al.* considèrent que le business model reste le même tant que les leviers utilisés sont les mêmes. La manière de déployer ces leviers (notamment leur intensité) n'est vue que comme la mise en œuvre du modèle d'affaires. L'intensité des leviers peut-être directement corrélée à la performance de l'entreprise. Un tel lien de causalité est beaucoup plus délicat à établir entre la nature des composantes du BM et la performance. Voici donc un autre obstacle auquel nous étions confrontée pour corrélérer notre étude à la performance. En conséquence, si nous avons pu déduire quelques préconisations concernant notre axe managérial en nous basant sur des indicateurs généraux, notre axe de recherche théorique est bien plus descriptif, éventuellement prédictif, que prescriptif.

Nous devons souligner l'existence d'autres limites, davantage méthodologiques. Tout d'abord, notre design de recherche est constitué d'une série de huit études de cas. Parmi les huit

entreprises sélectionnées, nous avons choisi d'en étudier un de manière plus approfondie : Numilog. Là encore, cette décision découle d'une opportunité méthodologique puisque nous étions en CIFRE dans cette société. Il nous semblait regrettable de ne pas nous servir de toutes les données à notre disposition. En outre, comment différencier celles qui correspondraient à une collecte pour une étude « normale » de celles qui correspondraient à une collecte pour une étude approfondie ? Le choix de nous appuyer sur huit cas comportant des niveaux de détails hétérogènes est donc assumé. Mais il induit une limite évidente : les comparaisons entre notre cas approfondi et les sept autres cas sont à manipuler avec précaution. Nous observons d'ailleurs que le nombre de composantes du BM et de facteurs environnementaux concernés par nos différentes analyses atteint quasiment toujours sa valeur maximum dans le cas de Numilog. Toutefois, nous ne devons pas ignorer ces résultats pour autant. Des explications logiques s'offrent à nous. Il est cohérent de voir que cette entreprise a mobilisé davantage de composantes du business model et a subi l'influence de davantage de facteurs exogènes et endogènes : il s'agit également de l'une des sociétés étudiées à s'être positionnée sur le numérique le plus précocement. En outre, c'est aussi celle qui présente le plus de mouvements stratégiques. À la fois pionnière et centrale sur le marché du livre numérique français, il aurait été contre-intuitif d'aboutir à des résultats différents. Il ne s'agit donc pas de balayer d'un revers de la main nos comparaisons entre ce cas et les autres, mais bien d'alerter le lecteur sur le biais qui peut potentiellement limiter la validité interne de nos travaux.

Rappelons également que le périmètre de notre recherche est relativement étroit : nous nous plaçons sur le terrain du livre numérique en France. Il s'agit là d'un contexte très particulier, à commencer par le fait que le marché du livre numérique, mais plus généralement le marché du livre, est un marché protégé. L'exception culturelle française induit de fait une influence accrue des institutions sur les entreprises du secteur. Notons par exemple les pressions exercées en faveur d'une plateforme unique (à destination des particuliers puis des bibliothèques) ou les subventions attribuées par le CNL aux éditeurs pour favoriser la numérisation de leurs fonds. Ensuite, les entreprises étudiées doivent faire face à un contexte technologique spécifique : les leaders mondiaux imposent leur écosystème propriétaire qu'ils doivent prendre en compte dans leur stratégie ; parallèlement, nos entreprises françaises optent⁴⁶² pour des solutions interopérables avec les standards mondiaux existants. Ajoutons à cela la complexité entourant l'établissement et l'évolution des standards : l'IDPF n'est toujours pas en mesure de proposer

⁴⁶² Ce choix est plus ou moins contraint, le développement d'un écosystème propriétaire étant une option trop coûteuse dans bien des cas.

une solution de lecture claire pour l'ePub3, Adobe ne fait quasiment plus évoluer ses solutions, qu'il s'agisse de son logiciel de lecture ou de son système DRM... Le périmètre que nous nous sommes fixée a aussi induit une sélection des cas qui s'avère limitée dans sa diversité. En effet, en choisissant le marché français, nous avons choisi un marché qui comporte la présence des géants mondiaux, mais qui ne présente pas de leaders mondiaux implantés localement. En effet, aucune entreprise française du secteur du livre numérique ne s'impose à l'échelle mondiale⁴⁶³. Nous n'avons donc étudié aucune multinationale à la puissance de frappe indiscutable, capable par exemple d'imposer un format propriétaire. D'un point de vue méthodologique, il faut bien reconnaître que la collecte de données primaires s'avère plus réalisable ainsi. Quoi qu'il en soit, cette sélection de cas ajoute une particularité aux limites de notre terrain : notre étude se cantonne aux PME du marché du livre numérique en France. Cela ne remet pas en cause la validité externe de nos travaux (notre étude qualitative comportant tout de même huit cas), mais réduit leur portée : la généralisation est possible, mais étroite.

Enfin, sans que ça ne soit une limite, nous nous devons de mettre en garde le lecteur quant aux particularités de notre méthodologie. Notre étude est qualitative, mais l'analyse de nos résultats s'est appuyée sur une technique quantitative. L'étape quantitative (l'utilisation de bitmaps) n'a été possible que grâce au passage de la narration à la cartographie (via les chaînes causales). Les résultats exprimés de manière quantifiée ne doivent donc pas dissimuler les biais caractéristiques des études qualitatives. Parmi ces biais, soulignons particulièrement ceux relatifs à la collecte de données : les entretiens sont nécessairement subjectifs et peuvent mettre en avant certains aspects plutôt que d'autres. La narration qui en découle est elle aussi soumise à des biais : ceux du chercheur qui interprète les données, qui doit notamment coder des événements en sous-composantes conceptuelles. L'étape de cartographie transite elle aussi par l'interprétation du chercheur : qu'il s'agisse du sens des flèches représentant les rapports de causalité ou des sous-composantes identifiées. La majorité des données donnant lieu à la construction de chaînes causales semblent sans ambiguïté⁴⁶⁴, mais dans certains cas, nous avons dû trancher en faveur de l'hypothèse qui nous semblait la plus probable. Prenons l'exemple de L'Harmattan : la conversion massive en PDF au début des années 2000 date de plus de quinze ans. Je n'ai pas pu interviewer les décisionnaires de l'époque, qui auraient de toute manière certainement oublié les détails de cette prise de décision. Xavier Pryn associe l'amplification

⁴⁶³ Notons toutefois qu'une entreprise comme Bookeen réalise la majorité de son chiffre d'affaires à l'étranger.

⁴⁶⁴ Notons toutefois que nos données ne sont pas exhaustives, et que nous avons pu « passer à côté » de certaines données à notre disposition en ne les identifiant pas comme des événements ayant leur place dans certaines chaînes causales.

stratégique (visant à exploiter en numérique un large catalogue) à l'intérêt pour les ebooks de ses lecteurs africains et de ses lecteurs chercheurs. Mais s'agit-il d'une raison de l'amplification stratégique elle-même, ou est-ce une particularité de la clientèle qui a permis *a posteriori* de faire vivre correctement cette activité numérique ? Nous avons opté pour la première hypothèse, plus « rationnelle », faisant de la composante « clientèle » une cause de la stratégie, et non une composante du BM associé à la stratégie pour modifier le modèle d'affaires. Ce choix est contestable, bien sûr, réduisant la fiabilité interne de nos travaux. Toutefois, il nous a semblé nécessaire de trancher, dans ce cas, comme dans d'autres. En effet, comment manipuler plusieurs versions de chaînes causales, en fonction des doutes inhérents à nos études de cas ? Nous assumons donc ces biais, mais nous tenons à alerter le lecteur afin qu'il en soit conscient. En effet, la dernière étape de notre méthodologie, qui vise à quantifier les données qualitatives, peut donner une impression d'objectivité parfaite, ce qui n'est évidemment pas le cas.

Figure 239 / Limites relatives à la validité et à la fiabilité de notre recherche

Validité : adéquation entre nos résultats et la réalité	
Validité interne	Un cas approfondi (Numilog) rend les comparaisons délicates (les différences de niveau de détails entre les cas peuvent en soi expliquer certains résultats).
Validité externe	Contexte très particulier (marché protégé, cohabitation de standards technologiques et d'écosystèmes fermés, série d'études de cas uniquement constitués de PME) qui limite le potentiel de généralisation de notre étude à un périmètre étroit.
Validité du construit	Notre cadre conceptuel s'appuie sur des construits (stratégie, business model) qui ne font pas consensus.
Fiabilité : étude reproductible par un autre chercheur, aboutissant aux mêmes résultats	
Fiabilité interne	Les étapes sujettes à l'interprétation du chercheur (narration et cartographie) ne doivent pas être éclipsées par l'objectivité apparente de l'étape de quantification.
Fiabilité externe	L'une des particularités de notre étude est que notre design de recherche s'appuie sur huit études de cas, dont l'une approfondie qui a bénéficié d'une observation participante. Cette condition n'est pas toujours aisée à remplir, et n'est pas forcément souhaitable (<i>cf.</i> validité interne).

Afin de restreindre ces limites, nous avons veillé à la rigueur et la transparence de notre méthodologie. Certaines tactiques s'attachent davantage à renforcer l'une ou l'autre forme de validité ou de fiabilité : la triangulation renforce en particulier la validité interne, les retranscriptions renforcent la fiabilité interne... Mais la conception et l'exposition du cadre conceptuel et du design de recherche contribuent à la qualité de notre recherche dans sa globalité. AYERBE & MISSONIER (2007) affirme d'ailleurs qu'il est pertinent de viser un « *renforcement mutuel entre validité interne et validité externe* » (p.48). Le manque de validité

externe, souvent reproché aux études de cas, peut être levé grâce à une généralisation analytique, c'est-à-dire à un « *échantillonnage diversifié sur le plan théorique* » (p.51). Une réflexion identique quant à la sélection des cas doit être menée pour garantir la validité interne. La clarté de la description du cadre théorique et sa cohérence par rapport à la méthodologie choisie sont donc des éléments clés. Malgré les limites de notre recherche, nous pensons avoir respecté ces principes.

Ces écueils identifiés nous amènent à réfléchir à des perspectives de recherche. Commençons par reprendre la question de la validité du construit (exposée dans la Figure 239). Notre étude empirique pourrait permettre d'observer les différences de construits des concepts (cf. SEDDON & LEWIS, 2003). MARKIDES (2015) a mené une enquête auprès de 40 chercheurs en stratégie. L'ensemble de ces chercheurs s'accorde sur le fait que le business model est un construit théorique différent de celui de la stratégie. Pourtant, 75% d'entre eux considèrent que la portée du BM reste marginale principalement en raison du chevauchement des concepts de stratégie et de modèle d'affaires. L'auteur affirme que la seule manière de lever cette ambiguïté est d'identifier ce qui différencie les deux concepts. Mais peut-on appréhender ces différences autrement que via une revue de la littérature académique, comme le propose MARKIDES ? L'absence d'études empiriques peut-être vue comme une limite (« *force est [...] de constater que la plupart des publications ne comportent pas de phase empirique, c'est-à-dire que leurs auteurs n'ont pas confronté leur travail à la pratique* », p.11, VERSTRAETE *et al.*, 2012). Nos données pourraient être réutilisées afin de décrypter davantage encore le lien (et donc potentiellement les différences) entre stratégie et BM. Nous avons considéré que la stratégie était l'une des composantes (donc une partie) du business model. Mais si nous optons pour la construction inverse (le BM en tant que partie de la stratégie) ou si nous supposons que BM et stratégie sont deux concepts indépendants l'un de l'autre, nos résultats sont-ils remis en cause ? La construction théorique qui sous-tend l'ensemble de notre étude, tout comme notre épistémologie, peut être assimilée à un « acte de foi ». Nous ne pensons donc pas reprendre nous-même notre étude avec un autre construit théorique que le nôtre. Cependant, nous serions intéressée de voir nos données réexploitées (ou une autre étude du même type) selon un construit théorique différent du nôtre. La transparence de notre processus de recherche permet la reproductibilité de notre étude selon un cadre conceptuel autre.

L'une des limites majeures de nos travaux nous semble être le fait qu'ils ne sont pas corrélés à la performance économique. S'ils nous permettent de mieux appréhender la relation entre stratégies et modèles d'affaires, de mieux la comprendre, ils ne nous permettent pas de faire des

préconisations aux entreprises. Or, les sciences de gestion font partie des sciences de l'action. La compréhension de l'articulation entre stratégies et BM doit être mise au service des préoccupations managériales. Nous avons établi que BM et stratégie co-évoluent, que l'environnement et l'histoire de l'entreprise impactent plus souvent le BM (la stratégie réalisée) que la stratégie planifiée... Mais quelles recommandations peuvent être formulées à l'égard de ces éléments ? Doit-on encourager la prise en compte de facteurs environnementaux le plus en amont possible, ou doit-on plutôt essayer de les intégrer au fur et à mesure au modèle d'affaires ? Autrement dit, les entreprises les plus performantes sont-elles celles qui présentent une influence de l'environnement sur leur stratégie supérieure à la moyenne, ou celles qui présentent une influence de l'environnement sur leur BM supérieure à la moyenne ? Voilà l'une des nombreuses questions soulevées par nos résultats. Pour y répondre, nous envisageons d'opter de nouveau pour une méthodologie qualitative, basée sur un design de recherche similaire. La quantification de chaînes de causalité basée sur des données qualitatives nous semble être une solution adéquate pour traiter de manière systématique des données comportant un niveau de détail suffisant riche. Toutefois, nous devons cette fois veiller à sélectionner des cas pour lesquels nous pourrions collecter également les données chiffrées relatives à la performance économique des entreprises concernées. Même en disposant de la comptabilité analytique fine de chacun des cas, nous serions confrontée aux limites soulevées précédemment : d'une part, un laps de temps variable s'écoule entre une évolution d'un BM et l'obtention de résultats palpables ; d'autre part, les coûts et chiffres d'affaires des activités liées au champ étudié et l'ensemble du portefeuille d'activité des entreprises se mêlent. Pour atténuer ces obstacles, nous envisageons de ne sélectionner que des entreprises mono-activité qui évoluent dans un environnement stable.

Notre méthodologie ne nous permet pas non plus d'évaluer l'intensité des interactions. En effet, nous avons évalué le nombre, le volume, des influences de la stratégie, du modèle d'affaires et des facteurs environnementaux, mais pas l'importance de leur répercussion. Nous avons simplement fait une évaluation sommaire de l'influence des événements passés de l'entreprise. Nous nous sommes d'ailleurs rendu compte que l'histoire de l'entreprise était davantage déterminante pour la stratégie que pour le business model. Pourtant, le nombre d'influences subies par la stratégie de la part de l'histoire de l'entreprise est inférieur au nombre d'influences subies par le BM. Le volume est un paramètre intéressant, mais qui doit donc être complété de l'intensité. Nous aurions ainsi une vision plus complète des interactions entre stratégies et modèles d'affaires, mais aussi des influences qu'ont les facteurs environnementaux sur chacun

de ces concepts. Nous avons pu faire un premier pas dans ce sens avec les événements antérieurs de l'entreprise car il était relativement simple de les catégoriser selon deux catégories : ceux qui sont indispensables à l'évolution de la stratégie ou du BM telle qu'elle s'est produite, et ceux qui n'ont fait que les favoriser (ou qui ont été défavorables, au contraire). Par exemple, lorsqu'izneo se lance dans l'exploitation internationale des technologies développées, c'est parce qu'il y a eu un mouvement amont consistant à développer ces solutions techniques pour permettre l'activité d'e-libraire/e-diffuseur/e-distributeur. On parle donc ici d'une influence indispensable à l'émergence du mouvement stratégique. A contrario, le fait que Bragelonne choisisse une tarification très compétitive, découplée de son offre papier, résulte principalement d'une décision commerciale qui résulte elle-même de la stratégie planifiée. Cette tarification a été certainement facilitée du fait de l'existence de la collection Milady Poche, propre à Bragelonne (la maison n'a donc pas subi de pression de la part d'un éditeur poche), mais cet événement antérieur (la création de la collection Milady) n'a pas été déterminante pour la mise en œuvre de la composante tarification telle qu'elle l'a été. Nous préconisons donc d'enrichir notre recherche en nous concentrant sur le niveau d'intensité des interactions. En soi, cela nous semble être un travail très conséquent car une telle catégorisation paraît bien plus délicate en ce qui concerne les autres éléments (stratégie, BM et environnement). La construction d'une échelle de mesure semble nécessaire, et avec elle la détermination de critères précis. En outre, nous ne pensons pas qu'il soit possible de passer par une méthodologie quantitative pour aboutir à des résultats tels que ceux attendus. Les mesures seront donc issues de données qualitatives, sujettes à interprétation. Si nous suivons cette perspective de recherche, nous nous attellerons là à un chantier d'ampleur.

Enfin, dans le but de généraliser nos travaux à un périmètre plus large, nous envisageons de conserver la même méthodologie mais de choisir d'autres critères pour sélectionner nos cas. Nous pourrions choisir un secteur d'activité plus stable, dépourvu de changement technologique majeur. Cela nous permettrait notamment de mieux cerner l'influence de ce paramètre dans l'articulation entre stratégies et business model. Nous pourrions aussi choisir d'étudier de plus grandes entreprises, qui ont davantage de moyens. Une telle recherche nous amènerait très certainement à enrichir nos conclusions concernant l'approche par les ressources. D'une manière plus générale, la question de l'articulation entre stratégie et business model reste un champ encore largement inexploité. D'autres études empiriques résultant de designs de recherche diversifiés ne peuvent qu'ajouter à notre compréhension du phénomène, ou du moins alimenter un débat qui est encore loin d'être clos.

Bibliographie

- AFUAH A., TUCCI C., 2001, *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, McGraw Hill Higher Education, 400 p.
- AKRICH M., CALLON M., LATOUR B., 1988, « A quoi tient le succès des innovations? 2 : Le choix des porte-parole », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, 11, p. 14-29.
- AMIT R., ZOTT C., 2001, « Value creation in E-business », *Strategic Management Journal*, 22, 6-7, p. 493-520.
- AMIT R., ZOTT C., 2015, « Crafting Business Architecture: the Antecedents of Business Model Design », *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 4, p. 331-350.
- AMMAR O., 2006, « Strategy and Business Models : between Confusion and Complementarities », *22th EGOS Colloquium in Bergen*.
- AMMAR O., 2008, « An integrative Business Model framework for strategy implementation », *Managing Diversity: European Destiny and Hope, EURAM*, p. 1-43.
- ANDERSON P., TUSHMAN M.L., 1990, « Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change », *Administrative Science Quarterly*, 35, 4, p. 604-633.
- ARTHUR W.B., 1989, « Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events », *The Economic Journal*, 99, 394, p. 116-131.
- ARTHUR W.B., s. d., « Positive Feedbacks in the Economy », *Scientific American*, 262, 2, p. 92-99.
- ATTALI J., OLIVENNES D., BOUTELLER J., BOMSEL O., 2008, *Les industries culturelles face aux défis de la gratuité*, (Problèmes économiques), 47 p.
- ATTARÇA M., CORBEL P., NIOCHE J.-P., 2010, « Innovation et politiques d'influence », *Revue française de gestion*, 206, 7, p. 31-47.
- AVERSA P., HAEFLIGER S., ROSSI A., BADEN-FULLER C., 2015, « From Business Model to Business Modelling: Modularity and Manipulation », dans *Business Models and Modelling*, Emerald Group Publishing Limited (Advances in Strategic Management), p. 151-185.
- AYED T.L., 2011, « Do national cultures influence the scope of the concept of business model? », *Working Paper*, p. 1-7.
- AYED T.L., MOUAKHAR K., 2012, « La stratégie et le « Business Model » : Évolution historique et nature de la relation », *Working Paper*, p. 1-9.
- AYERBE C., MISSONIER A., 2007, « Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel », *Finance Contrôle Stratégie*, 10, 2, p. 37-62.
- BADEN-FULLER C., HAEFLIGER S., 2013, « Business Models and Technological Innovation », *Long Range Planning*, 46, 6, p. 419-426.
- BADEN-FULLER C., MANGEMATIN V., 2013, « Business models: A challenging agenda », *Strategic Organization*, 11, 4, p. 418-427.
- BADEN-FULLER C., MORGAN M.S., 2010, « Business Models as Models », *Long Range Planning*, 43, 2-3, p. 156-171.

- BAIN & COMPANY, 2012, « Sept Ans : L'Age de Raison ? 2005-2012 : les Raisons d'Espérer à l'héritage Numérique », *Forum d'Avignon*.
- BALOGUN J., HUFF A.S., JOHNSON P., 2003, « Three responses to the methodological challenges of studying strategising », *Journal of Management Studies*, 40, 1, p. 197-223.
- BARNEY J., 1991, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, 17, 1, p. 99-120.
- BARNEY J., 1999, « How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions », *MIT Sloan Management Review*, 40, 3, p. 137-145.
- BARNEY J.B., 1995, « Looking inside for competitive advantage », *The Academy of Management Executive*, 9, 4, p. 49-61.
- BARNEY J., WRIGHT M., KETCHEN D.J., 2001, « The resource-based view of the firm: Ten years after 1991 », *Journal of Management*, 27, 6, p. 625-641.
- BARTHELEMY J., 1998, « La problématique de l'avantage pionnier : revue de littérature et approche par la théorie de la ressource », *VIIème conférence de l'AIMS*.
- BENGHOZI P.-J., 2001, « Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires », *Revue économique*, 52, 7, p. 165-190.
- BENGHOZI P.-J., 2005, « Mutations et articulations contemporaines des industries culturelles », *Journées d'économie de la culture, CNRS, Paris*.
- BENGHOZI P.-J., LASALLE G., LUGGER V., DE MARTINO G., MINON M., SAUTY DE CHALON M.-L., SORBIER L., 2011, « Contenus numériques et modèles d'affaires innovants », *Études et statistiques-Ministère de la Culture et de la Communication*.
- BENGHOZI P., SALVADOR E., 2013, « Investment strategies in the value chain of the book publishing sector: how and where the R&D some way matter in creative industries? », *XI International Conference Triple Helix*, p. 1-35.
- BENHAMOU F., 2011, *L'économie de la culture*, 7e édition, Paris, La Découverte, 128 p.
- BENHAMOU F., 2012, « Le livre et son double », *Le Débat*, 170, p. 90-102.
- BENHAMOU F., GUILLON O., 2010, « Modèles économiques d'un marché naissant : le livre numérique », *Culture prospective, Economie de la culture et de la communication*, 2010, p. 1-16.
- BESSON M., COLLA E., 2010, « Nouveaux Modèles d'Affaires et Nouveaux Acteurs dans les Services Numériques : le Cas Apple »,.
- BEUVE-MERY A., DUCOURTIEUX C., 2009, « Amazon lance son Kindle à l'assaut de la planète », *Le Monde*, 18 octobre 2009.
- BIENVAULT H., 2010, « Combien coûte un livre numérique ? - Actualités - Le Motif », *Le MOTiF (Observatoire du livre et de l'écrit en Ile-de-France)*.
- BLASI C., ROTHLAUF F., 2013, « De l'interopérabilité des formats du livre numérique », *European and International Booksellers Federation*.
- BOCK A., GEORGE G., 2009, « The Business Model in Practice and Its Implications for Entrepreneurship Research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 1, p. 1-50.
- BOMSSEL O., 2007, *Gratuit ! : du déploiement de l'économie numérique*, Paris, Gallimard (Folio Actuel 128), 305 p.

- BOMSEL O., CHARBONNEL J., LE BLANC G., ZAKARIA A., 2004, « Enjeux économiques de la distribution des contenus », Etude Riam-Contango.
- BONNET D., YIP G.S., 2009, « Strategy Convergence », *Business Strategy Review*, 2, 20, p. 50-55.
- BOONS F., LÜDEKE-FREUND F., 2013, « Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda », *Journal of Cleaner Production*, 45, p. 9-19.
- BRANDENBURGER A., NALEBUFF B., 1996, *La coopération. Une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, 306 p.
- BREA-SOLIS H., CASADESUS-MASANELL R., GRIFELL-TATJE E., 2015, « Business Model Evaluation: Quantifying Walmart's Sources of Advantage », *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 1, p. 12-33.
- BRINK J., HOLMEN M., 2009, « Capabilities and Radical Changes of the Business Models of New Bioscience Firms », *Creativity and Innovation Management*, 18, 2, p. 109-120.
- BUTON A., RAKOTONDRAVOAVY Y., 2013, « Quelles complémentarités entre approches conceptuelle et instrumentale du business model ? », *Table ronde, XXIIème conférence de l'AIMS*, p. 1-25.
- CASADESUS-MASANELL R., HEILBRON J., 2015, « The Business Model: Nature and Benefits », SSRN Scholarly Paper, ID 2606692, Rochester, NY, Social Science Research Network.
- CASADESUS-MASANELL R., RICART J.E., 2010, « From Strategy to Business Models and onto Tactics », 43, 2, p. 195-215.
- CEFAÏ D., 2002, « Faire du terrain à Chicago dans les années cinquante », *Genèses*, 46, 1, p. 122-137.
- CHAFFEE E.E., 1985, « Three Models of Strategy », *The Academy of Management Review*, 10, 1, p. 89-98.
- CHANAL V., 2011, *Business models dans l'innovation: pratiques et méthodes*, Saint-Martin-d'Hères (Isère), Presses universitaires de Grenoble, 222 p.
- CHANTEPIE P., LE DIBERDER A., 2010, *Révolution numérique et industries culturelles*, Paris, France, La Découverte, 126 p.
- CHAPOULIE J.-M., 2000, « Enseigner le travail de terrain et l'observation: témoignage sur une expérience (1970-1985) », *Genèses*, 39, 1, p. 138-155.
- CHAUVEY J.-N., 2012, « Hypocrisie, déraison: les nouveaux leviers du contrôle ? », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 16, 1, p. 33-51.
- CHESBROUGH H., 2010, « Business Model Innovation: Opportunities and Barriers », *Long Range Planning*, 43, 2-3, p. 354-363.
- CHESBROUGH H., APPELYARD M., 2007, « Open Innovation and Strategy », *California Management Review*, 50, 1, p. 57-76.
- CHESBROUGH H., ROSENBLOOM R.S., 2002, « The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies », *Industrial and Corporate Change*, 11, 3, p. 529-555.
- CHESBROUGH H.W., TEECE D.J., 1996, « When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation », *Harvard Business Review*, p. 65-73.

- CHRISTENSEN C.M., JOHNSON M.W., 2009, « What Are Business Models, and How Are They Built? », *Harvard Business School Module Note*, 610-019.
- COASE R.H., 1937, « The Nature of the Firm », *Economica*, 4, 16, p. 386-405.
- COFF R., FELIN T., LANGLEY A., ROWLEY T., « So!apbox Forum: The business model: A valuable concept for strategic organization? », *Strategic Organization*, 11, 4, p. 389.
- COHEN M.D., MARCH J.G., OLSEN J.P., 1991, « Le modèle du garbage can dans les anarchies organisées », dans *Décisions et organisations*, Paris, Editions d'Organisation, p. 176-187.
- COHENDET P., 1995, « Networks, diffusion of technologies and irreversibilities », *Annales Des Télécommunications*, 50, 2, p. 234-245.
- COLLA E., BESSON M., 2010, « Capter la valeur en améliorant l'expérience du consommateur : le cas Apple », 13^e colloque « E.Thil », *Institut de Gestion de la Rochelle*.
- COLLECTIF, 1997, *Les frontières de la firme*, Paris, France, Economica, 180 p.
- COLLECTIF, 2006, « La Fabrique de la Stratégie : Précisions Théoriques et Variations Empiriques », *XV^{ème} Conférence de l'AIMS*, p. 1-4.
- COLLECTIF, 2010, « La Révolution Numérique », *Capital Hors Série*, novembre 2010.
- COLLECTIF, 2012a, *L'ebook dans l'EPUR: le livre numérique dans l'édition professionnelle, universitaire et de recherche*, Paris, France, GFII, 273 p.
- COLLECTIF, 2012b, « Les acteurs de la chaîne du livre à l'ère du numérique », *Notes d'analyse*, mars 2012.
- CORBEL P., 2009, *Technologie, innovation, stratégie de l'innovation technologique à l'innovation stratégique*, Paris, Gualino : Lextenso, 368 p.
- CORBEL P., KADJI NGASSAM M., 2015, « Marque et modèles d'affaires : le cas des logiciels libres », *XXIV^{ème} conférence de l'AIMS*.
- CORBEL P., REBOUD S., LENTZ F.-M., 2012, « La dynamique d'émergence d'un standard industriel : proposition d'une grille d'analyse théorique », *Management & Avenir*, 46, 6, p. 14-34.
- CORBIN J.M., STRAUSS A., 1990, « Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria », *Qualitative Sociology*, 13, 1, p. 3-21.
- COTTE D., 2004, « Le Concept de « Document Numérique » », *Communication et Langages*, 140, p. 31-41.
- COURTNEY H., KIRKLAND J., VIGUERIE P., 1997, « Strategy Under Uncertainty », *Harvard Business Review*, 75, 6, p. 67-79.
- CUMENAL D., 2007, « Modéliser et simuler la dynamique de l'évolution de l'organisation : rythme, rupture, remanence », *ACFAS*.
- CUSUMANO M.A., MYLONADIS Y., ROSENBLOOM R.S., 1992, « Strategic Maneuvering and Mass-Market Dynamics: The Triumph of VHS over Beta », *The Business History Review*, 66, 1, p. 51-94.
- DAIDJ NABYLA, 2011, « Les écosystèmes d'affaires: une nouvelle forme d'organisation en réseau ? », *Management & Avenir*, 46, p. 105-130.
- DANTAS D.C., TABOUBI S., ZACCOUR G., 2014, « Which business model for e-book pricing? », *Economics Letters*, 125, 1, p. 126-129.

- DAUCHY D., ESCANDE P., 2013, *7 étapes pour un business model solide: réinventer la création de valeur avec méthode*, Paris, France, Dunod, 177 p.
- D'AVENI R., 1999, « Strategic supremacy through disruption and dominance », *Sloan Management Review*, 40, 3, p. 127-135.
- D'AVENI R., 2002, « The Empire strikes back. Counterrevolutionary strategies for industry leaders », *Harvard business review*, 80, 11, p. 66-74.
- DEMIL B., LECOCQ X., 2008, « (Re)penser le développement des organisations », *Revue française de gestion*, 181, p. 113-122.
- DEMIL B., LECOCQ X., 2010, « Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency », *Long Range Planning*, 43, 2-3, p. 227-246.
- DEMIL B., LECOCQ X., 2015, « Crafting an Innovative Business Model in an Established Company: The Role of Artifacts », *Business Models and Modelling*, 33, p. 31-58.
- DEMIL B., LECOCQ X., RICART J.E., ZOTT C., 2015, « Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models - Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship: Introduction », *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 1, p. 1-11.
- DEMIL B., LECOCQ X., WARNIER V., 2004, « Le Business Model : l'Oublié de la Stratégie ? », *XIIIème Conférence de l'AIMS*, p. 1-25.
- DEMIL B., LECOCQ X., WARNIER V., 2014, « Business Models », dans *Encyclopédie de la stratégie*, Paris, Vuibert, p. 39-54.
- DEMIL B., LECA B., NACCACHE P., 2005, « Inter Organizational Temporal Coordination in Organizational Fields: The Concept of Temporal Institution. », *Academy of Management Proceedings*, 2005, 1, p. H1-H6.
- DENIS J.-P., 2000, « Conception d'un Système de Contrôle de Développement du Groupe, Architecture et Principes Ingénieriques (Thèse), Chapitre 2 : Epistémologie et méthodologie de la recherche », dans p. 77-124.
- DESCHENAUX F., 2007, « Guide d'introduction au logiciel QSR NVivo 7 », *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative*.
- DESMARTEAU R.H., SAIVES A.-L., 2008, « Opérationnaliser une Définition Systémique et Dynamique du Concept de Modèle d'Affaires : Cas des Entreprises de Biotechnologie au Québec », *XVIIème conférence de l'AIMS*, p. 1-25.
- DESREUMAUX ALAIN, 2014, « Le "business model": un nouvel outil d'analyse stratégique ? », *Humanisme et Entreprise*, 316, 1, p. 7-26.
- DIMAGGIO P.J., POWELL W.W., 1983, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48, 2, p. 147-160.
- DOGANOVA L., EYQUEM-RENAULT M., 2009, « What do business models do? », *Research Policy*, 38, 10, p. 1559-1570.
- DUMEZ H., 2011, « Qu'est-ce qu'un concept ? Les Concepts en Gestion : Création, Définition, Redéfinition », *AEGIS Le Libellio*, 2011, p. 67-79.
- DUSSART C., 2010, « La réinvention des modèles d'affaires : Alignez votre PME sur une proposition de valeur au client », *Décisions Marketing*, 57, p. 71-73.

- EISENHARDT K.M., 1989, « Building Theories from Case Study Research », *The Academy of Management Review*, 14, 4, p. 532-550.
- EISENMANN T.R., PARKER G., ALSTYNE M. VAN, 2006, « Strategies for Two-Sided Markets », 84, 10, p. 1-11.
- ENGEL L., PHALIPPOU R., 2015, « Avis sur la conformité des offres d'abonnement avec accès illimité à la loi du 26 mai 2011 relative au prix du livre numérique », Ministère de la Culture et de la Communication.
- FERNANDEZ A.-S., LE ROY F., 2010, « Pourquoi coopérer avec un concurrent ? », *Revue française de gestion*, 204, p. 155-169.
- FINNEY R.Z., LUEG J.E., CAMPBELL N.D., 2008, « Market pioneers, late movers, and the resource-based view (RBV): A conceptual model », *Journal of Business Research*, 61, 9, p. 925-932.
- FORAY D., 1990, « Exploitation des externalités de réseau versus évolution des normes : les formes d'organisation face au dilemme de l'efficacité, dans le domaine des technologies de réseau », *Revue d'économie industrielle*, 51, 1, p. 113-140.
- GAGNON Y.-C., 2005, *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*, Québec, Canada, Presses de l'Université du Québec, 146 p.
- GALLIMARD A., 2012, « L'éditeur entre l'encre et l'écran », *Le Débat*, 170, p. 5-24.
- GALLOUJ F., WEINSTEIN O., 1997, « Innovation in services », *Research Policy*, 26, 4-5, p. 537-556.
- GARREAU L., LASZCZUK A., MAUCUER R., 2013, « Intégrer l'évolution de la stratégie et l'aspect humain de l'organisation dans l'approche par le Business Model : lesapports du Modèle 4C », *XXIIème Conférence de l'AIMS*, p. 1-29.
- GATIGNON H., TUSHMAN M.L., SMITH W., ANDERSON P., 2002, « A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics », *Management Science*, 48, 9, p. 1103-1122.
- GAYMARD H., 2012, « Un combat pour le livre », *Le Débat*, 170, p. 25-36.
- GESLOT P., 2011, « Présentation du modèle ouvert d'Orange (Interview et présentation ppt) », 16 décembre 2011.
- GESLOT P., 2012, « Présentation du modèle ouvert d'Orange (Interview et présentation ppt) », 13 janvier 2012.
- GHAZIANI A., VENTRESCA M.J., 2005, « Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975-2000 », *Sociological Forum*, 20, 4, p. 523-559.
- GHEMAWAT P., 2002, « Competition and Business Strategy in Historical Perspective », *Business History Review*, 76, 1, p. 37-74.
- GIRARD A., 2010, « L'invention de la prospective culturelle », *Culture prospective*, 1, p. 1-31.
- GIRARD B., 2006, *Une révolution du management - le modèle Google*, Paris, M21 éditions, 230 p.
- GIRAUD F., 2008, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Paris, Gualino.
- GOLDER P.N., TELLIS G.J., 1993, « Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend? », *Journal of Marketing Research*, 30, 2, p. 158-170.

- GOULD M., CAMPBELL A., 2000, « Taking Stock of Synergy: A framework for assessing linkages between businesses », *Long Range Planning*, 33, 1, p. 72-96.
- GRANDVAL S., RONTEAU S., 2011, *Business model: configuration et renouvellement*, Paris, France, Hachette, 157 p.
- GUICHON N., 2004, « La survie sociale d'une innovation », *Alsic. Apprentissage des Langues et Systèmes d'Information et de Communication*, 7, p. 71-83.
- HAMBRICK D., FREDERIKSON J., 2001, « Are you sure you have a Strategy ? », *Academy of Management Executive*, 15, 4, p. 51-62.
- HAMEL G., BREEN B., 2008, *La fin du management: inventer les règles de demain*, Paris, Vuibert, 249 p.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., 1989, « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, 67, 3, p. 63-76.
- HATCH M.J., CUNLIFFE A.L., 2009, *Théorie des organisations, De l'intérêt de perspectives multiples*, 2ème édition, Bruxelles, De Boeck, 438 p.
- HEDMAN J., KALLING T., 2003, « The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations », *European Journal of Information Systems*, 12, 1, p. 49-59.
- HIPP C., GRUPP H., 2005, « Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies », *Research Policy*, 34, 4, p. 517-535.
- HUA G., CHENG T.C.E., WANG S., 2011, « Electronic books: To "E" or not to "E"? A strategic analysis of distribution channel choices of publishers », *International Journal of Production Economics*, 129, 2, p. 338-346.
- HUBER, G.P., VAN DE VEN, A.H. (dirs.), 1995, *Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change*, Thousand Oaks, Sage Publications (Organization science), 373 p.
- HYATT S., SILIPIGNI CONNWAY L., 2002, « Net Library », *Adriadne*, 33.
- IM S., BAYUS B.L., MASON C.H., 2003, « An Empirical Study of Innate Consumer Innovativeness, Personal Characteristics, and New-Product Adoption Behavior », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 1, p. 61-73.
- ISAACSON W., 2011, *Steve Jobs*, Paris, JC Lattès.
- JACOB M.R., 2014, « De l'entreprise à la thèse - Itinéraire d'un doctorant CIFRE », *Le Libellio*, 10, 3, p. 21-30.
- JANTZ R., 2001, « E-books and New Library Service Models : an Analysis of the Impact of E-book Technology on Academic Libraries », *Information Technology and Libraries*, 20, 2.
- JASOR M., 2013, « Le top 10 des outils ou méthodes de management en vogue en France », *Les Echos*, 27 septembre 2013.
- JIANG Y., KATSAMAKAS E., 2010, « Impact of e-book technology: Ownership and market asymmetries in digital transformation », *Electronic Commerce Research and Applications*, 9, 5, p. 386-399.
- JOHNSON M.W., CHRISTENSEN C.M., KAGERMANN H., 2008, « Reinventing Your Business Model », *Harvard Business Review*, 86, 12, p. 1-11.
- JOUISON E., 2005, « Délimitation Théorique du Business Model », *XIVème Conférence de l'AIMS*, p. 1-26.

- JOUISSON E., 2008, *L'Opérationnalité du Business Model en Contexte de Création d'Entreprise (Thèse)*, Thèse de doctorat, 353 p.
- KALYANARAM G., URBAN G.L., 1992, « Dynamic Effects of the Order of Entry on Market Share, Trial Penetration, and Repeat Purchases for Frequently Purchased Consumer Goods », *Marketing Science*, 11, 3, p. 235-250.
- KALYANARAM G., ROBINSON W.T., URBAN G.L., 1995, « Order of Market Entry: Established Empirical Generalizations, Emerging Empirical Generalizations, and Future Research », *Marketing Science*, 14, 3, p. 212-221.
- KANNAN P., POPE B., JAIN S., 2009, « Pricing Digital Content Product Lines: A Model and Application for the National Academies Press », *Marketing Science*, 28, 4, p. 620-636.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., 2000, « Having trouble with your strategy? Then map it », *Harvard Business Review*, 78, 5, p. 167-176, 202.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., 2006, « How to implement a new strategy without disrupting your organization », *Harvard Business Review*, 84, 3, p. 100-109.
- KATZ M.L., SHAPIRO C., 1985, « Network Externalities, Competition, and Compatibility », *The American Economic Review*, 75, 3, p. 424-440.
- KIM S.K., MIN S., 2015, « Business Model Innovation Performance: When does Adding a New Business Model Benefit an Incumbent? », *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 1, p. 34-57.
- KIM W.C., MAUBORGNE R., 2000, « Knowing a Winning Business Idea When You See One », *Harvard Business Review*, 78, 5, p. 129-138.
- KIM W.C., MAUBORGNE R., 2004, « Blue Ocean Strategy », *Harvard Business Review*, 82, 10, p. 76-84.
- KIM W.C., MAUBORGNE R.A., 1999, « Creating New Market Space », *Harvard Business Review*, p. 1-14.
- KLAGE M., LANGLEY A., 2013, « Approaching the Conceptual Leap in Qualitative Research », *International Journal of Management Reviews*, 15, 2, p. 149-166.
- LAJEUNE L., 2013, « Spotify : l'Épopée de Son », *Libération*, 27 janvier 2013.
- LAMBERG J.-A., PARVINEN P., 2003, « The River Metaphor for Strategic Management », *European Management Journal*, 21, 5, p. 549-557.
- LAMBERT S.C., DAVIDSON R.A., 2013, « Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010 », *European Management Journal*, 31, 6, p. 668-681.
- LANGLEY A., 1999, « Strategies for Theorizing from Process Data », *The Academy of Management Review*, 24, 4, p. 691-710.
- LARRIBEAU S., PENARD T., 2001, « Commerce Electronique et Dynamique des Prix : une Application à la Vente en Ligne de CD »,.
- LAVABRE S., 2008, « Les Editeurs se préparent aux Secours Numériques », *L.S.A.*, 9 avril 2008.
- LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., 1967, « Differentiation and Integration in Complex Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 12, 1, p. 1-47.
- LE CROSNIER H., 2009, « Culture Numérique », *Centre d'Enseignement Multimédia Universitaire (C.E.M.U.) Université de Caen Normandie - Chaînes - Canal-U*.

- LE NAGARD E., MANCEAU D., MORIN DELERM S., 2011, *Marketing de l'innovation: de la création au lancement de nouveaux produits*, 2ème édition, Paris, Dunod.
- LE ROY F., ROBERT M., LASCH F., 2013, « Coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis », *Revue française de gestion*, 232, p. 81-100.
- LEBERT M., 2008, *Les Mutations du livre à l'heure de l'internet*, Numilog, 360 p.
- LEBERT M., 2009, *Une courte histoire de l'ebook*, Toronto, Canada, NEF : Université de Toronto.
- LECOCQ X., DEMIL B., VENTURA J., 2010, « Business Models as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal based on Lakatos », *M@n@gement*, 13, 4, p. 214-225.
- LECOCQ X., DEMIL B., WARNIER V., 2013, « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, 123, 4, p. 96-109.
- LECOCQ X., YAMI S., 2004, « L'analyse stratégique et la configuration de valeur », *Revue française de gestion*, 152, 5, p. 45-65.
- LEONARD-BARTON D., 1992, « Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development », *Strategic Management Journal*, 13, p. 111-125.
- LIEBERMAN M.B., MONTGOMERY D.B., 1988, « First-Mover Advantages », *Strategic Management Journal*, 9, p. 41-58.
- LIEBERMAN M.B., MONTGOMERY D.B., 1998, « First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view », *Strategic Management Journal*, 19, 12, p. 1111-1125.
- LIEBERMAN M.B., MONTGOMERY D.B., 2013, « Conundra and Progress: Research on Entry Order and Performance », *Long Range Planning*, 46, 4-5, p. 312-324.
- LIEBOWITZ S.J., MARGOLIS S.E., 1995, « Path Dependence, Lock-in, and History », *Journal of Law, Economics, & Organization*, 11, 1, p. 205-226.
- LINDER J.C., CANTRELL S., 2001, « Cast in Concrete or Carved in Water: Five Business Model Myths That Hold Companies Back », *Accenture, WorkingPaper*, p. 1-7.
- LINT O., PENNINGS E., 1999, « Finance and strategy: time-to-wait or time-to-market? », *Long Range Planning*, 32, 5, p. 483-493.
- LIPSON M., 2002, « Peacekeeping: Organized Hypocrisy? », *Workshop on Peacekeeping and Politics*, p. 1-48.
- LOARNE-LEMAIRE S.L., BLANCO S., 2009, *Management de l'innovation*, Pearson Education France, 432 p.
- LOCKETT A., 2005, « Edith Penrose's legacy to the resource-based view », *Managerial and Decision Economics*, 26, 2, p. 83-98.
- LOILIER T., MALHERBE M., 2012, « Le développement des compétences écosystémiques », *Revue française de gestion*, 222, p. 89-105.
- MAGLIO P.P., SPOHRER J., 2013, « A service science perspective on business model innovation », *Industrial Marketing Management*, 42, 5, p. 665-670.
- MAGRETTA J., 2002, « Why business models matter », *Harvard Business Review*, 80, 5, p. 86-92.
- MARKIDES C.C., 2015, « Research on Business Models: Challenges and Opportunities », dans *Business Models and Modelling*, Emerald Group Publishing Limited (Advances in Strategic Management), p. 133-147.

- MARKIDES C., SOSA L., 2013, « Pioneering and First Mover Advantages: The Importance of Business Models », *Long Range Planning*, 46, 4–5, p. 325-334.
- MARTEAUX S., MENCARELLI R., 2005, « Positionnement stratégique des entreprises culturelles : proposition d'enrichissement autour du concept de valeur », *Management & Avenir*, 5, p. 161-178.
- MARTINS L.L., RINDOVA V.P., GREENBAUM B.E., 2015, « Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation », *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 1, p. 99–117.
- MASON K., SPRING M., 2011, « The sites and practices of business models », *Industrial Marketing Management*, 40, 6, p. 1032-1041.
- MAYO M.C., BROWN G.S., 1999, « Building Competitive Business Model », *Ivey Business Journal*, 63, 3, p. 18-23.
- MEIGNAN G., 2008, « Hachette Livre, plus gros, donc plus Stable », *L'Expansion*, 8 janvier 2008.
- MEIGNAN G., 2010, « L'Impitoyable Mécanique d'Amazon », *L'Expansion*, 1 janvier 2010.
- MIDLER C., 1998, *L'auto qui n'existait pas: management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, Dunod, 216 p.
- MILLIER P., 2011, *Stratégie et marketing de l'innovation technologique - Créer les marchés de demain*, 3ème édition, Paris, Dunod.
- MINTZBERG H., 1982, « Les facteurs de contingence », dans *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, p. 203-266.
- MINTZBERG H., 1987, « The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy », *California Management Review*, 30, 1, p. 11-24.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., 2005, *Safari en pays stratégie: L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, 1st edition, Paris, Pearson (Village Mondial), 496 p.
- MITCHELL W., 1991, « Dual clocks: Entry order influences on incumbent and newcomer market share and survival when specialized assets retain their value », *Strategic Management Journal*, 12, 2, p. 85-100.
- MOINGEON B., LEHMANN-ORTEGA L., 2010, « Genèse et Déploiement d'un Nouveau Business Model : l'Etude d'un Cas Désarmant », *M@n@gement*, 13, 4, p. 266-297.
- MOLLIER J.-Y., 1996, « L'histoire de l'édition, une histoire à vocation globalisante », *Revue d'histoire moderne et contemporaine (1954-)*, 43, 2, p. 329-348.
- MOLLIER J.-Y., 1999, « Les mutations de l'espace éditorial français du XVIIIe au XXe siècle », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 126, 1, p. 29-38.
- MORRIS M., SCHINDEHUTTE M., ALLEN J., 2005, « The entrepreneur's business model: toward a unified perspective », *Journal of Business Research*, 58, 6, p. 726-735.
- MOWERY D.C., OXLEY J.E., SILVERMAN B.S., 1998, « Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm », *Research Policy*, 27, 5, p. 507-523.
- MOYON E., 2011, « Le Changement du Business Model de l'Entreprise : une Etude des Majors de l'Industrie Phonographique (1998-2008), Résumé de thèse », p. 1-18.

- MOYON E., LECOCQ X., 2013, « Adopting a Business Model View to Study Industry Change: The Case of the French Record Industry », *XXIIème Conférence de l'AIMS*, p. 1-26.
- NAG R., HAMBRICK D.C., CHEN M.-J., 2007, « What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field », *Strategic Management Journal*, 28, 9, p. 935-955.
- NAJMAEI A., 2011, « Dynamic Business Model Innovation : an Analytical Archetype », *3rd International Conference on Information and Financial Engineering (IPEDR)*, p. 1-7.
- NOIREAUX V., POIREL C., 2009, « Pouvoir et leadership dans les canaux de distribution : la logistique face aux jeux des acteurs », *Management & Avenir*, 24, 4, p. 32-48.
- OLOFSSON L., FARR R., 2006, « Business Model Tools and Definition, a Literature Review », Vivace Consortium.
- OSIYEVSKYY O., DEWALD J., 2015, « Explorative Versus Exploitative Business Model Change: The Cognitive Antecedents of Firm-Level Responses to Disruptive Innovation », *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 1, p. 58-78.
- OSTERWALDER A., PARENT C., PIGNEUR Y., 2004, « Setting Up an Ontology of Business Models », *EMOI*, p. 1-4.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., 2002, « Business Models and their elements », *Position paper for the International Workshop on Business Models, Lausanne*, p. 1-7.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., TUCCI C.L., 2005, « Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept », *Communications of the Association for Information Systems*, 16, p. 1-25.
- PALO T., TÄHTINEN J., 2013, « Networked business model development for emerging technology-based services », *Industrial Marketing Management*, 42, 5, p. 773-782.
- PAOLASSO M., 2011, « Naissance et difficultés de 1001 Libraires », 12 juin 2011.
- PERES R., MULLER E., MAHAJAN V., 2010, « Innovation diffusion and new product growth models: A critical review and research directions », *International Journal of Research in Marketing*, 27, 2, p. 91-106.
- PERRET V., JOSSE RAND E., 2003, « La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation », dans *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Editions Ellipses, p. 5-22.
- PERRET V., SEVILLE M., 2007, « Fondement épistémologique de la recherche », dans *Méthodes de recherche en management*, 3ème édition, Paris, Dunod, p. 13-33.
- PIAULT F., 2012, « Le Classement Livres Hebdo 2012 de l'Édition Mondiale », *Livres Hebdo*, juin 2012.
- POIREL C., FERNANDEZ D.B., 2008, « La stratégie de distribution multiple À la recherche de synergies entre canal physique et canal virtuel », *Revue française de gestion*, 182, 2, p. 155-170.
- POLANKA S., 2013, « Ebook Access: Business Models for Subscription Services », *Online Searcher*, 2, p. 65-67.
- PORTER M.E., 1996, « What Is Strategy? », *Harvard Business Review*, 74, 6, p. 61-78.
- PORTER M.E., 2001, « Strategy and the Internet », *Harvard Business Review*, 79, 3, p. 62-78.
- PORTER M.E., 1986, *L'avantage concurrentiel*, Paris, Dunod.

- PRAHALAD C.K., HAMEL G., 1990, « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, 68, 3, p. 79-91.
- RAFF D., 2000, « Superstores and the evolution of firm capabilities in American bookselling », *Strategic Management Journal*, 21, 10-11, p. 1043-1059.
- REDIS J., 2007, « REDIS J., Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne ?, Communication, 5ème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, pp.1-24, 2006 », *Vème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, p. 1-35.
- REDIS J., 2008, « L'influence des caractéristiques du Business model sur la trajectoire de développement des entreprises nouvelles : le cas des start-up françaises de T.I.C. », *Journée de recherche « Entrepreneuriat et Stratégie »*, p. 1-24.
- RENARD L., SOPARNOT R., 2012, « Proposition d'une démarche de formation d'une stratégie de rupture centrée sur le modèle d'affaires », *Gestion 2000*, 29, 1, p. 55-69.
- ROBERT FRANK, HAMOUTI R., LE ROY F., 2014, « Stratégie individuelle, stratégie de coopération verticale ou stratégie de coopération. Quelle est la meilleure stratégie pour l'innovation produit ? », *Innovations*, 43, p. 135-161.
- ROGERS E.M., 1962, « Chapter 7 : Innovativeness and Adopter Categories », dans *Diffusion of Innovations*, 3rd edition, New York, The Free Press, Macmillian Publishing, p. 241-270.
- ROUSSEAU A., LADOUARI L., 2009, « Pour un livre numérique créateur de valeurs, Contribution remise au Premier ministre par Christine ALBANEL suite à une lettre de mission ».
- ROUX B., 2011, « De l'Utilité du Business Model en tant que Variable Explicative de la Performance des Firmes », *XXème Conférence de l'AIMS*, p. 1-25.
- SABOURIN V., VEZINA M., 2002, « Modèle d'affaires électroniques et création de la valeur économique : un cadre d'analyse », *Gestion*, 27, 5, p. 12-22.
- SAÏ AS M., METAIS E., 2001, « Stratégie d'Entreprise : Evolution de la Pensée », *Finance Contrôle Stratégie*, 4, 1, p. 183-213.
- SAIVES, A.-L., DESMARTEAU, R.H., SCHIEB-BIENFAIT, N. (dirs.), 2012, *Après une décennie de « buzz »: quelle pertinence pour le concept de modèle d'affaires en stratégie?: propos échangés lors de la XXe conférence de l'AIMS tenue le 8 juin 2011 à Nantes*, Montréal, Éditions JFD, 58 p.
- SAIVES, A.-L., DESMARTEAU, R.H., SCHIEB-BIENFAIT, N. (dirs.), 2013, *La pratique du modèle d'affaires: propos échangés lors de la XXIe conférence de l'AIMS tenue le 5 juin 2012 à Lille*, Montréal (Québec), Éditions JFD (Collection Les conférences en gestion), 85 p.
- SAMAVI R., YU E., TOPALOGLOU T., 2009, « Strategic reasoning about business models: a conceptual modeling approach », *Information Systems and e-Business Management*, 7, 2, p. 171-198.
- SAMAVI R., YU E., TOPALOGLOU T., 2008, « Applying Strategic Business Modeling to Understand Disruptive Innovation », *Proceedings of the 10th International Conference on Electronic Commerce*, p. 15:1–15:10.
- SANTOS J., SPECTOR B., HEYDEN V. DER, LUDO, 2009, « Toward a Theory of Business Model Innovation within Incumbent Firms », SSRN Scholarly Paper, ID 1362515, Rochester, NY, Social Science Research Network.

- SARASVATHY S.D., 2001, « Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency », *The Academy of Management Review*, 26, 2, p. 243-263.
- SCHNECKENBERG D., VELAMURI V.K., COMBERG C., SPIETH P., 2016, « Business model innovation and decision making: uncovering mechanisms for coping with uncertainty », *R&D Management*, p. 1-35.
- SCHUMPETER J.A., 1939, « Chapter III : How the Economic System Generates Evolution », dans *Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*, McGraw-Hill Book Company, p. 65-131.
- SCHUMPETER J.A., 1942, « Chapitre 7: Le processus de destruction créatrice », dans *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, Les classiques des sciences sociales, p. 91-96.
- SEDDON P., LEWIS G., 2003, « Strategy and Business Models : What's the Difference ? », *7th Pacific Asia Conference on Information Systems*.
- SHAFFER S.M., SMITH H.J., LINDER J.C., 2005, « The power of business models », *Business Horizons*, 48, 3, p. 199-207.
- SHANLEY M.T., 1991, « Review of The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions, and Actions in Organizations », *American Journal of Sociology*, 97, 1, p. 251-253.
- SHAPIRO C., VARIAN H.R., 1999, *Economie de l'information: guide stratégique de l'économie des réseaux*, Paris, De Boeck université, 302 p.
- SHI Y., MANNING T., 2009, « Understanding Business Models and Business Model Risks », *The Journal of Private Equity*, 12, 2, p. 49-59.
- SIMMONS G., PALMER M., TRUONG Y., 2013, « Inscribing value on business model innovations: Insights from industrial projects commercializing disruptive digital innovations », *Industrial Marketing Management*, 42, 5, p. 744-754.
- SIRILLI G., EVANGELISTA R., 1998, « Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys », *Research Policy*, 27, 9, p. 881-899.
- SOPARNOT R., STEVENS É., 2007, *Management de l'innovation*, Paris, Dunod (Les Topos).
- SORESCU A., FRAMBACH R.T., SINGH J., RANGASWAMY A., BRIDGES C., 2011, « Innovations in Retail Business Models », *Journal of Retailing*, 87, p. S3-S16.
- STEINKRAUB N., GMELIN H., 2008, « « Digital Turnaround » - Digitalization to Become the Growth Engine of the Music Industry », *Booz&co*, 2008.
- STEYER A., ZIMMERMANN J.-B., 1996, « Externalités de réseau et adoption d'un standard dans une structure résiliente », *Revue d'économie industrielle*, 76, 1, p. 67-90.
- STONE B., 2012, « Amazon's Hit Man », *Bloomberg Businessweek*, 25 janvier 2012.
- STORBACKA K., WINDAHL C., NENONEN S., SALONEN A., 2013, « Solution business models: Transformation along four continua », *Industrial Marketing Management*, 42, 5, p. 705-716.
- TAPSCOTT D., 2001, « Rethinking Strategy in a Networked World (or Why Michael Porter is Wrong about the Internet) », *strategy+business*, 2001, p. 34-41.
- TAVLAKI E., LOUKIS E., 2005, « Business Model: a Prerequisite for Success in the Network Economy », *18th Bled eConferencee Integration in Action*, p. 1-13.
- TAYLOR L., 2008, « Cutting Edge Books: The Impact of Digital Books on Public Library Acquisitions », *Journal of Electronic Resources Librarianship*, 20, 1, p. 51-61.

- TCHENG H., DENERVAUD I., HUET J.-M., L'HOSTIS A.-F., 2013, « Modèles d'affaires : le théâtre de l'ubiquité », *L'Expansion Management Review*, 124, 1, p. 28-38.
- TEECE D.J., 2006, « Reflections on “Profiting from Innovation” », *Research Policy*, 35, 8, p. 1131-1146.
- TEECE D.J., 2010, « Business Models, Business Strategy and Innovation », *Long Range Planning*, 43, 2-3, p. 172-194.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A., 1997, « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, 18, 7, p. 509-533.
- THIETART R.-A., 2000, « Management et complexité : Concepts et théories », *Centre de Recherche DMSP*, 282, p. 1-22.
- THIETART R.-A., FORGUES B., 1993, « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue française de gestion*, 93, 1, p. 47-66.
- THIETART R.-A., XUEREB J.-M., BARTHELEMY J., DONADA C., VANWIJK G., 2009, *Stratégies: concepts, méthodes, mise en oeuvre*, 2ème édition, Paris, Dunod.
- TIMMERS P., 1998, « Business Models for Electronic Markets », *Electronic Markets*, 8, 2, p. 3-8.
- TIROLE J., 1985, *Concurrence imparfaite*, Paris, France, Économica, 133 p.
- TOUBON J., 2012, « Le livre dans l'économie numérique », *Le Débat*, 3, 170, p. 37-41.
- TUSHMAN M.L., ANDERSON P., 1986, « Technological Discontinuities and Organizational Environments », *Administrative Science Quarterly*, 31, 3, p. 439-465.
- VAN DE VEN A.H., POOLE M.S., 1990, « Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program », *Organization Science*, 1, 3, p. 313-335.
- VAUJANY F.X.D., 2006, « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, 3, 9, p. 109-126.
- VENKATRAMAN N., HENDERSON J.C., 1998, « Real Strategies for Virtual Organizing », *Sloan Management Review*, p. 33-48.
- VERSTRAETE T., JOUISON E., 2007a, « Trois Théories pour Conceptualiser la Notion de Business Model en Contexte de Création d'Entreprise », *XVIème Conférence de l'AIMS*, p. 1-33.
- VERSTRAETE T., SAPORTA B., 2006, « Le modèle d'affaires ou le business model : point de jonction entre un porteur de projet et ses parties prenantes », dans *Création d'Entreprise et Entrepreneuriat*, Les Editions de l'ADREG (De la recherche à la pédagogie), p. 370-379.
- VERSTRAETE THIERRY, 2012, « Le business model: une théorie pour des pratiques », *Entreprendre & Innover*, 1, p. 7-26.
- VERSTRAETE T., 2015, « GRP Lab : d'une théorie du business model à la réalisation d'une plateforme numérique de sensibilisation, formation et accompagnement à l'entrepreneuriat », *Revue internationale P.M.E.*, 28, 3-4, p. 17-26.
- VERSTRAETE T., JOUISON E., 2007b, « Trois théories pour conceptualiser la notion de Business Model en contexte de création d'entreprise », *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- VERSTRAETE T., JOUISON-LAFFITTE E., 2010, « Le business model : une quête de sens et un outil pour la pédagogie et la pratique de l'entrepreneuriat », *Pour*, 204, 1, p. 39.

- VINCENT MANGEMATIN, CHARLES BADEN-FULLER (dirs.), 2015, « Business Models and Modelling Business Models », 33, p. xi-xxii.
- VON BERTALANFFY L., 1972, « The History and Status of General Systems Theory », *The Academy of Management Journal*, 15, 4, p. 407-426.
- WARNIER V., LECOCQ X., DEMIL B., 2004, « Le Business Model : l'oublié de la stratégie », *13ème conférence de l'AIMS, Normandie – Vallée de Seine*, p. 1-23.
- WAULTHY X., 2008, « Sur le Web 2.0 ! Ce que cache la gratuité apparente des réseaux sociaux numériques », *Regards Economiques*, 2008, p. 1-10.
- WEPPE X., WARNIER V., LECOCQ X., FRERY F., 2013, « Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques », *Revue française de gestion*, 228-229, 9, p. 253-268.
- WHITTINGTON R., 2011, « The practice turn in organization research: Towards a disciplined transdisciplinarity », *Accounting, Organizations and Society*, 36, 3, p. 183-186.
- WILLIAMSON O.E., 1981, « The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach », *American Journal of Sociology*, 87, 3, p. 548-577.
- WILLIAMSON O.E., 1999, « Strategy research: governance and competence perspectives », *Strategic Management Journal*, 20, 12, p. 1087-1108.
- WIRTZ B.W., PISTOIA A., ULLRICH S., GÖTTEL V., 2016, « Business models: origin, development and future research perspectives », *Long range planning*, 49, 1, p. 36-54.
- WISCHENBART R., 2013, « Global eBook, A report on market trends and developments, October 2013 », *Content & Consulting*, 2013, p. 1-112.
- YIN R.K., 1994, *Case study research: design and methods*, 2nd edition, Los Angeles, SAGE, 282 p.
- YIP G.S., s. d., « Using strategy to change your business model », *Business Strategy Review*, 15, 2, p. 17-24.
- YU E., DENG S., 2011, « Understanding Software Ecosystems: A Strategic Modeling Approach », *Proceedings of the Workshop on Software Ecosystems*.
- ZOTT C., AMIT R., MASSA L., 2011, « The Business Model: Recent Developments and Future Research », *Journal of Management*, 37, 4, p. 1019-1042.
- ZOTT C., AMIT R., 2008, « The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance », *Strategic Management Journal*, 29, 1, p. 1-26.
- ZOTT C., AMIT R., 2010, « Business Model Design: An Activity System Perspective », *Long Range Planning*, 43, 2-3, p. 216-226.
- ZWIRN D., 2007, « Etude en vue de l'élaboration d'un modèle économique de participation des éditeurs à la bibliothèque numérique européenne (EUROPEANA), Analyse à destination de la BNF ».
- 2009, *Strategor: politique générale de l'entreprise: stratégie, structure, décision, identité*, 5ème édition, Paris, Dunod, 551 p.
- 2012a, « Journée d'étude AFNOR/BnF, Quelles normes pour le produire, le diffuser, l'utiliser ? »
- 2012b, « Demain le Livre, Matinale ».
- 2012c, « Assises du Livre Numérique », Institut Océanographique.

2013a, « librarylicense.org ».

2013b, « Demain le livre, 5ème édition ».

2013c, « European Writer's Council », Federation of European Publishers, 2nd seminar on Remote access to ebooks in libraries, Paris.

Table des Figures

Figure 1 / Problématique et sous-questions de recherche	19
Figure 2 / Déroulé de la thèse	22
Partie I : Revue de Littérature	
Figure 3 / Évolution de l'intérêt pour la recherche « business model ».....	27
Figure 4 / Une grille de lecture ascendante et descendante du BM (VERSTRAETE & SAPORTA, 2005, p.376).....	38
Figure 5 / Classification des business model de l'Internet (TIMMERS, 1998, p.7).....	43
Figure 6 / Antecedents of business model design (AMIT & ZOTT, 2015, p.334)	44
Figure 7 / « Business model Guide » (KIM & MAUBORGNE, 2000, p.135).....	46
Figure 8 / Architecture de la conception d'un business model (TEECE, 2010)	47
Figure 9 / Démarche RCOV (DEMIL & LECOCQ, 2010 ; adapté de DEMIL et al., 2006).....	48
Figure 10 / Cadre générique pour concevoir un business model (LOUKIS & TAVLAKI, 2005, p.5)	49
Figure 11 / Cadre conceptuel du BM (SHI & MANNING, 2009, p.53)	52
Figure 12 / Les composantes du BM (HEDMAN & KALLING, 2003, p.53).....	54
Figure 13 / Les éléments du BM (CHRISTENSEN & JOHNSON, 2009, p.2)	55
Figure 14 / Une ontologie du BM (OSTERWALDER et al., 2002, p.2).....	56
Figure 15 / Le BM dans son contexte (CHESBROUGH & ROSENBLOOM, 2002, p.536).....	56
Figure 16 / Évolution de la pensée stratégique (METAIS et SAIAS, 2001, p. 184)	69
Figure 17 / Possibles "chevauchements" entre les concepts (SEDDON & LEWIS, 2003, p.237)	76
Figure 18 / Les différences entre l'approche stratégique classique et l'approche BM (DEMIL & LECOCQ, 2008).....	80
Figure 19 / Le BM comme un concept méso	81
Figure 20 / Le BM : un concept intermédiaire entre stratégie et gestion opérationnelle (DEMIL et al., 2004)	82
Figure 21 / The relationship between the concepts (SEDDON & LEWIS, 2003, p.238).....	84
Figure 22 / The relation between strategy and business model (AMMAR, 2006, p.24).....	84
Figure 23 / From Strategy to Business Models and onto Tactics (CASADESUS-MASANELL & RICART, 2010)	86
Figure 24 / Le BM un concept pivot pour la stratégie et les tactiques	86
Figure 25 / State of a Business Model (SAMAVI, YU et al., 2009, p.179)	88
Figure 26 / De l'idée au plan d'affaires (VERSTRAETE & SAPORTA, 2006, p.407)	89
Figure 27 / Processus pour modeler un état d'un modèle d'affaires (SAMAVI et al., 2009, p.193).....	90
Figure 28 / Market factors that drive the diffusion of innovations (PERES et al., 2010, p.93)	94
Figure 29 / Cercles auto-renforçants amplifiant l'évolution de la base installée (CORBEL et al., p. 21, 2011)	99
Figure 30 / Endogenous generation of first-mover advantages (LIEBERMAN & MONTGOMERY, 1988, p.42)	109
Figure 31 / Determinants of response to disruption (OSIYEVSKYY & DEWALD, 2015, p.65).....	119
Figure 32 / Les quatre logiques de changement de BM (MOYON, 2011, p.7).....	122
Figure 33 / La sélection d'une logique de changement de BM (MOYON, 2011, p.15)	123
Figure 34 / Business Model dynamics (SAMAVI et al., 2009, p.179)	124

Figure 35 / Business Model Process (AYED L., 2011, p.2)	132
Figure 36 / Quicken's curve (KIM & MAUBORGNE, 1999)	136
Figure 37 / La configuration de valeur (LECOQ & YAMI, 2004, p.59)	150
Figure 38 / Les éléments constitutifs du business model (LECOQ, DEMIL & WARNIER, 2006, p.6)	153
Figure 39 / Schéma conceptuel du modèle d'affaires	154
Figure 40 / Mapping Activity Systems (PORTER, 1996, p.71)	155
Figure 41 / Ryanair business model representation (CASADESUS-MASANELL & RICART, 2010, p.199)	156
Figure 42 / Exemple de relation causale	158
Figure 43 / Étude des liens entre Stratégie, BM et changement	159

Partie II : Etude empirique - Premières analyses

Figure 44 / Positions épistémologiques (PERRET & SEVILLE, 2007, p.14)	161
Figure 45 / Modes de raisonnement et connaissance scientifique (THIETART et al., p.64, 2007)	164
Figure 46 / Cas étudiés	170
Figure 47 / La triangulation des données	172
Figure 48 / Les répondants et les entretiens	174
Figure 49 / Répartition des entretiens	176
Figure 50 / Développement du marché de l'ebook par pays	192
Figure 51 / Comparatif chaîne du livre papier / chaîne du livre numérique	194
Figure 52 / Intégration verticale aval des éditeurs les plus importants	195
Figure 53 / Répartition des ventes 2014 de Numériklivres par revendeur (d'après le blog de Gayrard)	197
Figure 54 / Les composantes du livre numérique (D'après GFII, L'ebook dans l'EPUR, Mars 2012, p.30)	201
Figure 55 / Ventes cumulées par équipement pendant les 5 premières années de vie du produit	203

Numilog

Figure 56 / Répartition et évolution de la masse salariale	224
Figure 57 / Mouvement 1 : Activité Librairie / Étape 1 : Démarrage (dès 1999) / Partie 1	225
Figure 58 / Mouvement 1 : Activité Librairie / Étape 1 : Démarrage (dès 1999) / Partie 2	226
Figure 59 / Mouvement 1 : Activité Librairie / Étape 2 : Croissance rapide du catalogue (dès 2007) / Partie 1	227
Figure 60 / Mouvement 1 : Activité Librairie / Étape 2 : Croissance rapide du catalogue (dès 2007) / Partie 2	228
Figure 61 / Mouvement 1 : Activité Librairie / Étape 3 : Prise en compte de la mobilité (dès 2008)	229
Figure 62 / Mouvement 1 : Activité Librairie / Étape 4 : Commercialisation des BD (dès 2013)	230
Figure 63 / Mouvement 2 : Activité de e-diffusion/e-distribution / Étape 1 : Démarrage (dès 2001)	235
Figure 64 / Mouvement 2 : Activité de e-diffusion/e-distribution / Étape 2 : Concurrence et partenariats P1	236
Figure 65 / Mouvement 2 : Activité de e-diffusion/e-distribution / Étape 2 : Concurrence et partenariats P2	237
Figure 66 / Mouvement 2 : Activité de e-diffusion/e-distribution / Étape 3 : Num. reprend son indépendance	238
Figure 67 / Mouvement 3 : Activité de prestation d'un service de prêt / Étape 1 : Lancement	243
Figure 68 / Mouvement 3 : Activité de prestation d'un service de prêt / Étape 2 : Adaptation de l'offre	244
Figure 69 / Mouvement 3 : Activité de prestation d'un service de prêt / Étape 3 : Ouverture	245

Figure 70 / Mouvement 4 : Activité de prestation à l'édition / Étape 1 : Prestation de maquettes.....	249
Figure 71 / Mouvement 4 : Activité de prestation à l'édition / Étape 2 : Production d'eBooks	250
Figure 72 / Mouvement 4 : Activité de prestation à l'édition / Étape 3 : Je Publie	251
Figure 73 / Mouvement 5 : Internationalisation / Étape 1 : Premières tentatives anglo-saxonnes (dès 2004) .	255
Figure 74 / Mouvement 5 : Internationalisation / Étape 2 : Tentative en Espagne (dès 2011)	256
Figure 75 / Mouvement 5 : Internationalisation / Étape 3 : USA (dès 2014)	257
Figure 76 / Mouvement 6 : Activité d'édition, eThèque / Étape 1 : Acquisition d'eThèque (dès 2005).....	260
Figure 77 / Mouvement 6 : Activité d'édition, eThèque / Étape 2 : Volonté de relancer l'activité (dès 2012)....	261
Figure 78 / Mouvement 7 : Activité de prestation pour les libraires / Étape 1 : Démarrage	265
Figure 79 / Mouvement 7 : Activité de prestation pour les libraires / Étape 2 : eBookStore Factory	266
Figure 80 / Mouvement 7 : Activité de prestation pour les libraires / Étape 3 : Évolution.....	267
Figure 81 / Mouvement 8 : Activité de Conseil (dès 2007).....	269

L'Harmattan

Figure 82 / Mouvement 1 : Numérisation des livres / Étape 1 : Démarrage de la conversion en PDF.....	277
Figure 83 / Mouvement 1 : Numérisation des livres / Étape 2 : Conversion massive en PDF	277
Figure 84 / Mouvement 1 : Numérisation des livres / Étape 3 : Conversion en ePub (dès 2011).....	278
Figure 85 / Mouvement 2 : Distribution-Diffusion / Étape 1 : Extraits Google (début des années 2000)	281
Figure 86 / Mouvement 2 : Distribution-Diffusion / Étape 2 : Distribution-Diffusion sans DRM.....	281
Figure 87 / Mouvement 2 : Distribution-Diffusion / Étape 3 : Distribution-Diffusion avec DRM	282
Figure 88 / Mouvement 2 : Distribution-Diffusion / Étape 4 : Distribution-Diffusion auprès d'autres acteurs...	283
Figure 89 / Mouvement 3 : Vente en direct auprès des particuliers (début des années 2000)	285
Figure 90 / Mouvement 4 : Vente directe aux bibliothèques via L'Harmathèque (2009)	287
Figure 91 / Mouvement 5 : Édition uniquement numérique (2013).....	289

Bookeen

Figure 92/ Mouvement 1 : Les prémices / Étape 1 : L'expérience Cytale (de 1998 à 2002).....	292
Figure 93 / Mouvement 1 : Les prémices / Étape 2 : Reprise (dès 2003)	293
Figure 94 / Mouvement 2 : L'activité constructeur / Étape 1 : Le Gen 2 (avril 2004).....	300
Figure 95 / Mouvement 2 : L'activité constructeur / Étape 2 : Le Gen3 (octobre 2007) / Partie 1	301
Figure 96 / Mouvement 2 : L'activité constructeur / Étape 2 : Le Gen3 (dès octobre 2007) / Partie 2.....	302
Figure 97 / Mouvement 2 : L'activité constructeur / Étape 3 : L'Opus (août 2009)	303
Figure 98 / Mouvement 2 : L'activité constructeur / Étape 4 : L'Orizon (octobre 2010).....	304
Figure 99 / Mouvement 2 : L'activité constructeur / Étape 5 : L'Odyssée (novembre 2011).....	305
Figure 100 / Mouvement 2 : L'activité constructeur / Étape 6 : L'Océan et le Muse (fin 2014).....	306
Figure 101 / Mouvement 3 : L'activité Libraire (dès septembre 2009)	309
Figure 102 / Mouvement 4 : L'activité BtoB / Étape 1 : Autour des Cybook (dès septembre 2010)	312
Figure 103 / Mouvement 4 : L'activité BtoB / Étape 2 : Une solution complète (dès juin 2013).....	313

VirginMéga

Figure 104 / Étape 1 : Site de vente d'ebooks (mars 2010).....	323
Figure 105 / Étape 2 : Vente d'ebooks via liseuses brandées (dès novembre 2011).....	324
Figure 106 / Étape 3 : Amélioration de la relation client (2012-2013).....	325
Figure 107 / Étape 4 : Rachat par Digital Virgo (juillet 2013)	326

izneo

Figure 108 / Mouvement 1 : Création (mars 2010).....	328
Figure 109 / Mouvement 2a : Vente BtoC - Définition de l'offre / Étape 1 : Offre initiale (dès mars 2010).....	331
Figure 110 / Mouvement 2a : Vente BtoC - Définition de l'offre / Étape 2 : Lancement de l'abo. illimité	332
Figure 111 / Mouvement 2a : Vente BtoC - Définition de l'offre / Étape 3 : Modification de l'abo. illimité	333
Figure 112 / Mouvement 2b : Vente BtoC - Solutions techniques / Étape 1 : Solutions initiales	336
Figure 113 / Mouvement 2b : Vente BtoC - Solutions techniques / Étape 2 : Évolutions des solutions	337
Figure 114 / Mouvement 2c : Vente BtoC - À la rencontre des clients / Étape 1 : Premières initiatives	341
Figure 115 / Mouvement 2c : Vente BtoC - À la rencontre des clients / Étape 2 : Intensification (dès 2012)	342
Figure 116 / Mouvement 3 : Diffusion-Distribution / Étape 1 : Gestion des formats (dès mars 2010).....	346
Figure 117 / Mouvement 3 : Diffusion-Distribution / Étape 2 : Constitution du catalogue (dès mars 2010).....	347
Figure 118 / Mouvement 3 : Diffusion-Distribution / Étape 3 : Distribution via des canaux externes	348
Figure 119 / Mouvement 3 : Diffusion-Distribution / Étape 4 : Initiatives commerciales/marketing	349
Figure 120 / Mouvement 4 : Ventes aux bibliothèques / Étape 1 : Lancement de BD Pass (dès juin 2011).....	352
Figure 121 / Mouvement 4 : Ventes aux bibliothèques / Étape 2 : Projets de prêts « hors les murs »	353
Figure 122 / Mouvement 4 : Ventes aux bibliothèques / Étape 2 : Projets de prêts « hors les murs »	356
Figure 123 / Mouvement 5 : Internationalisation / Étape 1 : Exploitation internationale des droits	357
Figure 124 / Mouvement 5 : Internationalisation / Étape 2 : Exploitation internationale des technologies	358

Bragelonne

Figure 125 / Mouvement 1 : Activité Diffusion/Distribution numérique / Étape 1 : Prémices exploratoires	366
Figure 126 / Mouvement 1 : Activité Diff/Dist numérique / Étape 2 : Lancement de la comm. numérique	367
Figure 127 / Mouvement 1 : Activité Diffusion/Distribution numérique / Étape 3 : Renforcement de la diff.....	368
Figure 128 / Mouvement 2 : Activité Édition / Étape 1 : Exceptions 100% numériques (dès avril 2012).....	372
Figure 129 / Mouvement 2 : Activité Édition / Étape 2 : Les « enrichis » (dès décembre 2012)	372
Figure 130 / Mouvement 2 : Activité Édition / Étape 3 : La valorisation du fonds et des nouvelles	373
Figure 131 / Mouvement 2 : Activité Édition / Étape 4 : Les collections primo-numériques.....	374
Figure 132 / Mouvement 3 : Activité Diff/Distribution en papier / Étape 1 : Le POD et les primo-numériques..	377
Figure 133 / Mouvement 3 : Activité Diffusion/Distribution en papier / Étape 2 : L'impression.....	378

Numeriklivres

Figure 134 / Mouvement 1 : Activité éditoriale / Étape 1 : Démarrage (mars 2010).....	383
Figure 135 / Mouvement 1 : Activité éditoriale / Étape 2 : Mutations progressives (dès fin 2010).....	384
Figure 136 / Mouvement 2 : Activité librairie / Étape 1 : Vente directe (dès 2010)	387

Figure 137 / Mouvement 2 : Activité librairie / Étape 2 : Arrêt de la vente directe (dès janvier 2015).....	388
Figure 138 / Mouvement 3 : Activité de prestation de services / Étape 1 : Démarrage officieux (dès 2010)	390
Figure 139 / Mouvement 3 : Activité de prestation de services / Étape 2 : Officialisation de l'activité	390

Decitre

Figure 140 / Étape 1 : Lancement de la commercialisation d'ebooks (dès avril 2012)	399
Figure 141 / Étape 2 : Amélioration des supports de lecture (fin 2012).....	400

Partie III : Quantification des résultats - Discussion

Figure 142 / Densité des composantes stratégiques.....	404
--	-----

Impact du BM sur la stratégie

Figure 143 / Numilog – Impact du BM sur la stratégie	407
Figure 144 / L'Harmattan – Impact du BM sur la stratégie	409
Figure 145 / Bookeen–Impact du BM sur la stratégie.....	411
Figure 146 / VirginMéga – Impact du BM sur la stratégie.....	413
Figure 147 / izneo – Impact du BM sur la stratégie	415
Figure 148 / Bragelonne – Impact du BM sur la stratégie	417
Figure 149 / Numeriklivres – Impact du BM sur la stratégie.....	419
Figure 150 / Decitre – Impact du BM sur la stratégie	420
Figure 151 / Nombre de composantes stratégiques impactées par le BM	421
Figure 152 / Propension de la stratégie à être impactée par le BM.....	421
Figure 153 / Nature des composantes stratégiques	423
Figure 154 / Propension des différentes ambitions stratégiques à être impactées par le BM.....	424
Figure 155 / Nature des composantes stratégiques impactées par le BM.....	426
Figure 156 / Taux de composantes stratégiques impactées par le BM selon leur nature.....	427
Figure 157 / Nombre de composantes du BM impactant les éléments stratégiques	432
Figure 158 / Sensibilité de la stratégie au BM.....	433
Figure 159 / Composantes du BM impactant la stratégie	434
Figure 160 / Composantes "fonctionnelles" impactant la stratégie	434
Figure 161 / Éléments des processus internes impactant la stratégie.....	437
Figure 162 / Nature des éléments du RV impactant les éléments stratégiques.....	441
Figure 163 / Composantes "génératrices de valeur" impactant la stratégie	442

Impact de la stratégie sur le BM

Figure 164 / Numilog – Impact de la stratégie sur le BM.....	446
Figure 165 / L'Harmattan – Impact de la stratégie sur le BM.....	447
Figure 166 / Bookeen – Impact de la stratégie sur le BM	449
Figure 167 / VirginMéga – Impact de la stratégie sur le BM	450
Figure 168 / izneo – Impact de la stratégie sur le BM.....	453
Figure 169 / Bragelonne – Impact de la stratégie sur le BM.....	455

<i>Figure 170 / Numeriklivres – Impact de la stratégie sur le BM</i>	<i>457</i>
<i>Figure 171 / Decitre - Impact de la stratégie sur le BM.....</i>	<i>459</i>
<i>Figure 172 / Propension de la stratégie à impacter le BM directement</i>	<i>461</i>
<i>Figure 173 / Nombre de composantes du BM impactées par la stratégie.....</i>	<i>462</i>
<i>Figure 174 / Sensibilité du BM à la stratégie</i>	<i>463</i>
<i>Figure 175 / Composantes du BM impactées par la stratégie</i>	<i>466</i>
<i>Figure 176 / Composantes du BM impactées directement par la stratégie.....</i>	<i>467</i>
<i>Figure 177 / Composantes du BM impactées indirectement par la stratégie.....</i>	<i>468</i>
 Fréquence des transformations	
<i>Figure 178 / Numilog – Fréquence des transformations.....</i>	<i>478</i>
<i>Figure 179 / L'Harmattan – Fréquence des transformations</i>	<i>480</i>
<i>Figure 180 / Bookeen – Fréquence des transformations.....</i>	<i>482</i>
<i>Figure 181 / VirginMéga – Fréquence des transformations.....</i>	<i>484</i>
<i>Figure 182 / izneo – Fréquence des transformations</i>	<i>487</i>
<i>Figure 183 / Bragelonne – Fréquence des transformations.....</i>	<i>490</i>
<i>Figure 184 / Numeriklivres – Fréquence des transformations</i>	<i>492</i>
<i>Figure 185 / Decitre – Fréquence des transformations.....</i>	<i>494</i>
<i>Figure 186 / Nombre de transformations par an (résultats lissés)</i>	<i>496</i>
<i>Figure 187 / Grappes de modifications stratégiques</i>	<i>501</i>
 Le rôle des facteurs environnementaux	
<i>Figure 188 / Numilog – Le rôle des facteurs environnementaux.....</i>	<i>509</i>
<i>Figure 189 / L'Harmattan – Le rôle des facteurs environnement.....</i>	<i>511</i>
<i>Figure 190 / Bookeen – Le rôle des facteurs environnement</i>	<i>513</i>
<i>Figure 191 / VirginMéga – Le rôle des facteurs environnement</i>	<i>515</i>
<i>Figure 192 / izneo – Le rôle des facteurs environnement.....</i>	<i>517</i>
<i>Figure 193 / Bragelonne – Le rôle des facteurs environnement.....</i>	<i>519</i>
<i>Figure 194 / Numeriklivres – Le rôle des facteurs environnement</i>	<i>520</i>
<i>Figure 195 / Decitre – Le rôle des facteurs environnement</i>	<i>522</i>
<i>Figure 196 / Nombre de facteurs environnementaux impactant les composantes stratégiques</i>	<i>523</i>
<i>Figure 197 / Propension de la stratégie à être impactée par l'environnement.....</i>	<i>524</i>
<i>Figure 198 / Propension des composantes stratégiques à être impactées par l'environnement.....</i>	<i>527</i>
<i>Figure 199 / Sensibilité de la stratégie à l'environnement.....</i>	<i>529</i>
<i>Figure 200 / Facteurs environnementaux impactant les composantes stratégiques.....</i>	<i>532</i>
<i>Figure 201 / Nature des "évolutions des partenaires" impactant la stratégie.....</i>	<i>534</i>
<i>Figure 202 / Nombre de facteurs environnementaux impactant le BM.....</i>	<i>537</i>
<i>Figure 203 / Sensibilité du BM à l'environnement</i>	<i>537</i>
<i>Figure 204 / Différentiel de sensibilité à l'environnement entre le modèle d'affaires et la stratégie</i>	<i>538</i>

<i>Figure 205 / Facteurs environnementaux impactant le business model.....</i>	<i>540</i>
<i>Figure 206 / Nature des "évolutions des partenaires" impactant le BM.....</i>	<i>541</i>
Le rôle des événements antérieurs	
<i>Figure 207 / Numilog - Le rôle des événements.....</i>	<i>547</i>
<i>Figure 208 / Bookeen - Le rôle des événements.....</i>	<i>549</i>
<i>Figure 209 / izneo - Le rôle des événements</i>	<i>551</i>
<i>Figure 210 / Bragelonne - Le rôle des événements</i>	<i>552</i>
<i>Figure 211 / Numeriklivres - Le rôle des événements.....</i>	<i>553</i>
<i>Figure 212 / Propension de la stratégie à être impactée par l'histoire de l'entreprise</i>	<i>556</i>
<i>Figure 213 / Propension des composantes stratégiques à être impactées par l'histoire de l'entreprise</i>	<i>557</i>
<i>Figure 214 / Nombre d'événements impactant les composantes stratégiques</i>	<i>559</i>
<i>Figure 215 / Sensibilité de la stratégie à l'histoire de l'entreprise</i>	<i>560</i>
<i>Figure 216 / Événements impactant les composantes stratégiques.....</i>	<i>561</i>
<i>Figure 217 / Nombre d'événements impactant le BM</i>	<i>562</i>
<i>Figure 218 / Sensibilité du BM à l'histoire de l'entreprise.....</i>	<i>563</i>
<i>Figure 219 / Événements impactant le BM.....</i>	<i>564</i>
Répartition de la valeur	
<i>Figure 220 / Structure du coût, Le Motif, Avril 2010.....</i>	<i>574</i>
<i>Figure 221 / Partage de la valeur en fonction des situations (selon BENHAMOU & GUILLON, 2010).....</i>	<i>574</i>
<i>Figure 222 / Indices de la performance économique au regard des maillons de la chaîne.....</i>	<i>577</i>
<i>Figure 223 / Positionnements successifs sur les différents maillons du marché du livre numérique</i>	<i>582</i>
Synthèse	
<i>Figure 224 / Sensibilité de la stratégie.....</i>	<i>586</i>
<i>Figure 225 / Sensibilité du BM</i>	<i>586</i>
<i>Figure 226 / Propension des différentes composantes stratégiques à être impactées.....</i>	<i>587</i>
<i>Figure 227 / Propension de la stratégie à être impactée</i>	<i>588</i>
<i>Figure 228 / Co-construction de la stratégie et du business model</i>	<i>590</i>
<i>Figure 229 / La nature systémique du BM</i>	<i>592</i>
<i>Figure 230 / Fréquence d'évolution de la stratégie et du BM</i>	<i>593</i>
<i>Figure 231 / Deliberate and Emergent Strategies (MINTZBERG, 1987, p.14)</i>	<i>595</i>
<i>Figure 232 / Relationships Between Strategy as Plan, Pattern, Position, Perspective (MINTZBERG, 1987, p.18) .</i>	<i>597</i>
<i>Figure 233 / Adaptation des visions de stratégies planifiée et réalisée</i>	<i>600</i>
<i>Figure 234 / Focus sur les relations BM / Stratégie.....</i>	<i>603</i>
<i>Figure 235 / Impacts sur les différentes composantes stratégiques.....</i>	<i>604</i>
<i>Figure 236 / Étude des liens entre Stratégie, BM et changement.....</i>	<i>612</i>
<i>Figure 237 / Schéma conceptuel du modèle d'affaires</i>	<i>615</i>

<i>Figure 238 / Adaptation des visions de stratégies planifiée et réalisée</i>	<i>617</i>
<i>Figure 239 / Limites relatives à la validité et à la fiabilité de notre recherche.....</i>	<i>622</i>

Titre : L'articulation entre modèles d'affaires et stratégies face à un changement technologique majeur - Cas des acteurs du livre numérique en France

Mots clés : Modèle d'affaires, stratégie, changement

Résumé : Le modèle d'affaires (ou BM) est l'objet de discussions au sein de la sphère académique : son intérêt, ses composantes et sa relation avec la stratégie font débat. Nous nous sommes attachée à analyser l'articulation entre les concepts de BM et de stratégie dans un contexte de changement technologique majeur. À partir de la littérature, nous avons proposé un cadre conceptuel qui nous a servi de grille d'analyse dans l'étude de 8 cas d'acteurs français positionnés sur le marché émergent du livre numérique.

Cette étude empirique nous amène à confirmer la nature systémique du BM. Nous pouvons également conclure à l'existence d'un processus de co-construction du BM et de la stratégie. Nous observons aussi que l'histoire de l'entreprise et l'environnement impactent davantage le BM que la stratégie (en volumétrie).

Title : Articulation between business model and strategy facing a major technological change
Case-studies of eBook market in France

Keywords : Business model, strategy, change

Abstract : The business model (or BM) has been the subject of debates within the academic sphere: its interest, its components and its relationship to strategy are much debated. We have focused on analysing the articulation between the concepts of business model and strategy in a context of major technological change. Starting from the literature, we suggest a conceptual framework that we have deployed to study eight cases of French actors who are positioned in the emergent market of ebook.

This empirical study has allowed us to confirm the systemic nature of the BM. We can also conclude that there is a co-construction process of the business model and the strategy; and we have observed that company's history and environment both affect the BM more than they affect the strategy (in volumetry).



THESE DE DOCTORAT
DE
L'UNIVERSITE PARIS-SACLAY
PREPAREE A
L'UNIVERSITE VERSAILLES SAINT-QUENTIN EN YVELINES
LABORATOIRE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT LAREQUOI

ÉCOLE DOCTORALE N°578
Sciences de l'Homme et de la Société
Spécialité de doctorat : Sciences de Gestion

Par **Adeline BUTON**

L'articulation entre modèles d'affaires et stratégies
face à un changement technologique majeur
Cas des acteurs du livre numérique en France
Tome II : Annexes

Thèse présentée et soutenue à Guyancourt, le 4 juillet 2017 :

Composition du Jury :

Mme Cécile AYERBE Professeur à l'Université de Nice-Sophia Antipolis	Rapporteur
M Pascal CORBEL Professeur à l'Université Paris-Sud	Directeur de Recherche
M Benoît DEMIL Professeur à l'Université Lille 1	Rapporteur
M Jean-Philippe DENIS Professeur à l'Université Paris-Sud	Suffragant
M Jean-Yves MOLLIER Professeur émérite à l'Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines	Suffragant
M Philippe MONIN Professeur à l'École de Management de Lyon (EM Lyon)	Président du jury

Table des Annexes

TABLE DES ANNEXES.....	3
LES COMPOSANTES DU BM.....	6
ANNEXE 1. COMPONENTS OF A BUSINESS MODEL (SHAFFER <i>ET AL.</i> , 2005, P.201).....	6
ANNEXE 2. COMPARAISON DES COMPOSANTES RECENSEES DANS 11 ARTICLES	8
DONNEES SECONDAIRES.....	10
ANNEXE 3. NUMILOG	10
ANNEXE 4. L’HARMATTAN.....	20
ANNEXE 5. BOOKEEN.....	22
ANNEXE 6. VIRGINMEGA	30
ANNEXE 7. IZNEO.....	32
ANNEXE 8. BRAGELONNE	37
ANNEXE 9. NUMERIKLIVRES	41
ANNEXE 10. DECITRE	42
DONNEES PRIMAIRES	44
ANNEXE 11. GUIDE D’ENTRETIEN	44
BITMAPS	46
ANNEXE 12. BITMAP 1 : LES COMPOSANTES/FACTEURS IMPACTANT L’ELEMENT STRATEGIQUE DIRECTEMENT	46
<i>Numilog</i>	46
<i>L’Harmattan</i>	50
<i>Bookeen</i>	52
<i>VirginMéga</i>	54
<i>izneo</i>	56
<i>Bragelonne</i>	60
<i>Numeriklivres</i>	62
<i>Decitre</i>	64
ANNEXE 13. BITMAP 2 : LES COMPOSANTES/FACTEURS CAUSALES INDEPENDANTES QUI CONTRIBUENT A UN CHANGEMENT STRATEGIQUE SANS IMPACTER LA COMPOSANTE STRATEGIQUE ELLE-MEME	66
<i>Numilog</i>	66
<i>L’Harmattan</i>	70
<i>Bookeen</i>	72
<i>VirginMéga</i>	74
<i>izneo</i>	76
<i>Bragelonne</i>	80

<i>Numeriklivres</i>	82
<i>Decitre</i>	84
ANNEXE 14. BITMAP 3 : LES COMPOSANTES/FACTEURS IMPACTANT L'ÉLEMENT STRATEGIQUE INDIRECTEMENT	86
<i>Numilog</i>	86
<i>L'Harmattan</i>	90
<i>Bookeen</i>	92
<i>VirginMéga</i>	94
<i>izneo</i>	96
<i>Bragelonne</i>	100
<i>Numeriklivres</i>	102
<i>Decitre</i>	104
ANNEXE 15. BITMAP 4 : LES COMPOSANTES/FACTEURS DIRECTEMENT IMPACTÉES PAR L'ÉLEMENT STRATEGIQUE	106
<i>Numilog</i>	106
<i>L'Harmattan</i>	110
<i>Bookeen</i>	112
<i>VirginMéga</i>	114
<i>izneo</i>	116
<i>Bragelonne</i>	120
<i>Numeriklivres</i>	122
<i>Decitre</i>	124
ANNEXE 16. BITMAP 5 : LES COMPOSANTES/FACTEURS INDIRECTEMENT IMPACTÉES PAR L'ÉLEMENT STRATEGIQUE	126
<i>Numilog</i>	126
<i>L'Harmattan</i>	130
<i>Bookeen</i>	132
<i>VirginMéga</i>	134
<i>izneo</i>	136
<i>Bragelonne</i>	140
<i>Numeriklivres</i>	142
<i>Decitre</i>	144

Pour des raisons de **confidentialité**, les données primaires ne sont diffusées qu'auprès des membres du jury.

Les composantes du BM

Annexe 1. Components of a business model (SHAFER *et al.*, 2005, p.201)

	Timmers (1998)	Hamel (2000)	Afuah and Tucci (2001)	Amit and Zott (2001)	Weill and Vitale (2001)	Dubosson-Torbay et al. (2002)	Magretta (2002)	Rayport and Jaworski (2002)	Van Der Vorst et al., 2002	Hoque (2002)	Chesbrough (2003)	Hedman and Kalling (2003)
Context	E-Business	Strategy	E-Business	E-Business	E-Business	E-business	Strategy	E-Business	E-business/SCM*	Technology	Strategy	IS ^b and strategy
Components												
Value network (suppliers)	X	X			X	X			X	X	X	X
Customer (target market, scope)		X	X			X	X	X		X	X	
Resources/assets		X		X		X		X		X		X
Value proposition			X			X	X	X	X		X	
Capabilities/competencies		X	X	X		X						X
Processes/activities		X	X			X			X			X
Revenue/pricing	X	X	X			X					X	
Competitors						X		X		X		X
Cost						X	X				X	
Information flows	X			X	X							
Output (offering)				X				X				X
Product/service flows	X			X	X							
Strategy		X								X	X	
Branding						X				X		
Customer information		X				X						
Customer relationship		X				X						
Differentiation		X								X		
Financial aspects						X		X				
Mission		X								X		
Profit						X	X					
Business opportunities				X								
Cash flows					X							
Create value				X								
Culture										X		
Customer benefits								X				
Customer interface		X										
Economic logic							X					
Environment										X		
Firm identity										X		
Firm reputation										X		
Fulfillment and support		X										

	Timmers (1998)	Hamel (2000)	Afuah and Tucci (2001)	Amit and Zott (2001)	Weill and Vitale (2001)	Dubosson-Torbay et al. (2002)	Magretta (2002)	Rayport and Jaworski (2002)	Van Der Vorst et al., 2002	Hoque (2002)	Chesbrough (2003)	Hedman and Kalling (2003)
Context	E-Business	Strategy	E-Business	E-Business	E-Business	E-business	Strategy	E-Business	E-business/SCM ^a	Technology	Strategy	IS ^b and strategy
Functionalities									X			
Implementation			X									
Infrastructure–applications									X			
Infrastructure–management						X						
Management												X
Product innovation						X						
Specific characteristics									X			
Sustainability			X									
Transaction content				X								
Transaction governance				X								
Transaction structure				X								

^a Supply chain management.
^b Information systems.

Annexe 2. Comparaison des composantes recensées dans 11 articles

	AMIT & ZOTT (2001)	CHESBROUGH & ROSENBLOOM (2002)	OSTERWALDER & PIGNEUR (2002)	HEDMAN & KALLING (2003)	DEMIL <i>et al.</i> (2004)	DESMARTEAU & SAIVES (2008)	BONNET & YIP (2009)	SHI & MANNING (2009)	CHRISTENSEN & JOHNSON (2009)	CASADESUS-MASANELL & RICART (2010)	BENGHOZI & LASSALLE (2011)	Totaux
Quoi												
Contenus	1											1
Proposition de valeur / Offre		1	1	1	1		1		1		1	7
Différenciation							1					1
A qui												0
Relations clients			1									1
Segment de marché / Cible / Clients / Logique client		1	1	1		1	1				1	6
Comment												0
<i>Interne + Externe</i> : Structure / Organisation / Transformation des inputs en outputs / Gouvernance	2				1		1			1	1	6
<i>Interne</i> : Structure / Activités et organisation / Organisation / Transformation des inputs en outputs / Modèle organisationnel / Processus / Chaîne de valeur interne / Configuration de la valeur		1	1	1			1	1	1			6
<i>Externe</i> : Réseau de valeur / Logique réseau / Modèle d'échange / Canaux de distribution		1	2			1	1	1				6
Fournisseurs				1								1
Avec quoi												0
Compétences cœurs / Ressources / Ressources et compétences / Logique d'expertise / modèle de ressources / Choix portant sur les actifs			1	1	1	1		1	1	1		7
Combien												0
Structure de revenu / Logique de revenu / Modèle financier / Formule de profit		1				1		1	1		1	5
Structure de coût			1									1
Structure des revenus			1									1
Vers où												0
Stratégie concurrentielle		1									1	2
Concurrents				1								1
Processus longitudinal				1								1
La portée							1					1
Choix politiques										1		1

Données secondaires

Annexe 3. Numilog

Titre de l'article	Source	Date	Auteur
Les Editions Atlas paient Webtour en nature	Les Echos	18/12/2000	THIERY N.
Adobe invente le livre chronodégradable	Livres Hebdo	19/01/2001	JAKMAKEJIAN A.
Adobe signe un nouveau contrat pour la solution eBook Glassbook Content Server chez Numilog	Communiqué de Presse	30/01/2001	-
Numilog signe avec Adobe	Caractère	27/02/2001	-
Numilog.com	BusinessAngels.com	02/03/2001	THIRY E.
Une exclusivité Numilog pour les 7-13 ans	StartUPLine	09/03/2001	-
Numilog met les classiques français en CD-Rom	ITRnews.com	14/03/2001	H.V.
"Le marché du livre électronique n'existera que sur des supports diversifiés"	La Tribune	16/03/2001	ANGRAND M.
Numilog propose 30 classiques de la littérature française téléchargeables sur PDA	La Lettre de l'Internet	16/03/2001	-
De Houellebecq à Bové en quelques clics	Le Journal du Net	02/04/2001	-
Livre Numérique : Numilog présente la nouvelle version de son site pour une expérience réussie de la lecture numérique	Communiqué de Presse	13/04/2001	-
Une e-librairie e-books relookée !	SAM Quotidien	16/04/2001	-
Numilog, e-librairie multi-supports	E-business	30/04/2001	-
Tentative d'envoi du livre numérique	Multimédia	01/06/2001	-
Livres numériques : Numilog et Info2Clear deviennent partenaires	Communiqué de Presse	05/06/2001	-
Numilog signe avec Gallimard	Communiqué de Presse	23/10/2001	-
Littérature électronique : ça se précise	SAM Quotidien	24/10/2001	-
Numilog signe un accord avec les éditions Gallimard	Lettre de l'Atelier	15/11/2001	WEISSROCK C.
Numilog, librairie électronique PDF, AER, MSR	abdoc.Net	11/12/2001	-
Jobpilot conclut des partenariats avec Amazon, Numilog, Net Training et Iomedia afin de lancer un bouquet de service payant	Digital Business Globe	30/01/2002	-
BtoC & Marketing : Le catalogue numérique franchit les 2000 e-books	Lettre de l'Atelier	06/02/2002	WEISSROCK C.
Numilog obtient le label "entreprise innovante" et ouvre un espace de 200 livres numériques gratuites	Communiqué de Presse	28/05/2002	-
Numilog : le livre numérique est estampillé	Le Revenu (Bourse & Finances)	07/06/2002	-
Numilog obtient le label "entreprise innovante" délivré par l'Anvar et souhaite lever 800 000 € dans l'année	Digital Business Globe	02/07/2002	-

DRM : en route vers le contenu payant	Décision Micro & Réseaux	20/01/2003	VILLACAMPA F.
Interview Denis Zwirn	Papier libre	03/02/2003	LEBERT M.
Bris de couloirs	Ecrire & Editer	01/03/2003	M.A.
Rapport de gestion Exercice 2002	Légale	07/03/2003	-
Numilog propose des services d'« auto-édition numérique » sur le site JEPUBLIE.COM	Communiqué de Presse	11/04/2003	-
Virgin rouvre le chapitre du livre électronique	01net.com	05/06/2003	DEVILLARD A.
Le prêt en bibliothèque devient virtuel	01Net.com	16/06/2003	LEBRUN C.
La renaissance du livre électronique.	Le Figaro	08/09/2003	BOUCQ I.
Le e-Book survit à Boulogne-Billancourt	Livres Hebdo	31/10/2003	SAHTAHTONIOS
Numilog ouvre un site Internet mobile au sein du portail i-mode, l'Internet de poche de Bouygues Telecom	Communiqué de Presse	17/11/2003	-
Editeurs en ligne : comment ils ont survécu	Livres Hebdo	28/11/2003	CUNY G.
La diffusion numérique reste confidentielle	Livres Hebdo	05/12/2003	-
Envol des ventes de livres en ligne	Le Monde	29/04/2004	JACOT M.
Rapport de gestion Exercice 2003	Légale	04/05/2004	-
French-owned store targets American e-book buyers	Teleread.org	07/05/2004	ROTHMAN D.
Numilog.com launches Numilogebooks.com	PRWeb	07/05/2004	-
Université de Bourgogne : une bibliothèque à la page	Le Bien Public	17/05/2004	-
eBooks : Numilog et Info2Clear font DRM commun	Neteconomie.com	07/07/2004	BOUTEILLER J.
Partenariat entre Numilog et Info2Clear pour distribuer des bibliothèques numériques	Communiqué de Presse	29/07/2004	-
Le livre numérique à l'heure de la maturité	DigitalWorld	31/07/2004	MARTIN D.
Le marché de l'ebook tourne une page de son histoire	JournalDuNet.com	01/09/2004	LEVEQUE E.
Bibliothèque et lecture en mobilité	BBF	01/09/2004	PATEZ A.
L'impact d'une technologie sur les Services Documentaires	Evolution-mag.com	18/10/2004	-
Online French library leads way in digital lending	Infoconomy.com	27/03/2005	-
Rapport de gestion Exercice 2004	Légale	11/05/2005	-
Les livres audio	Le Point	16/06/2005	COUPEZ E. & FREYHEIT E.
Des librairies offrent des livres audio en téléchargement	PCinPact.com	29/08/2005	SANYAS N.
Lecture en ligne pour les handicapés	Livres Hebdo	02/12/2005	L.S.
Interview Denis Zwirn 2006	Papier libre	01/01/2006	-
Le Groupe Revue Fiduciaire annonce la sortie de la version électronique de l'agenda CLEON développé par Numilog	Communiqué de Presse	16/01/2006	-
La numérisation inquiète	Livres Hebdo	03/02/2006	C.N.
L'Harmattan fournit son catalogue à Numilog	Livres Hebdo	10/10/2006	THOMAS V.
L'Harmattan vend ses livres numérisés chez Numilog	Livres Hebdo	13/10/2006	L.S.
Des livres téléchargeables à prix cassés	Le Monde	08/02/2007	BEUVE-MERY A.
Bibliothèque numérique européenne : vers un modèle payant	Les Echos	11/05/2007	SILBERT N.

Europeana : payer pour tout lire	Livres Hebdo	18/05/2007	HEURTEMATTE V.
Livres sous droit dans Europeana : premiers financements	Livres Hebdo	08/06/2007	HEURTEMATTE V.
Numilog lance Numilog Reader™, un nouveau logiciel de lecture en ligne de livres électroniques, et crée le « double accès »	Communiqué de Presse	18/09/2007	-
60 millions d'écrivains	Matin Plus	05/11/2007	FAURE M.
Ateliers d'écriture, forums, blogs connaissent un succès croissant	Le Monde	05/11/2007	FAURE M.
Bruno Racine : "Une bibliothèque numérique ne peut pas se contenter des ouvrages du patrimoine"	Livres Hebdo	16/11/2007	L.S.
La BNF dans le chantier numérique	Livres Hebdo	16/11/2007	SANTAMTONIOS L.
Livre électronique : une page se tourne	Libération	03/12/2007	ROUSSEL F.
18 éditeurs vont participer au programme de numérisation de la BNF	Livres Hebdo	17/01/2008	HUGUENY H.
Une date charnière dans la Politique Numérique	Actualité	21/01/2008	SOLYM C.
Numérisation	Le Monde	24/01/2008	-
Numérisation : mode d'emploi	Livres Hebdo	01/02/2008	-
Le livre vendu en tranche et au chapitre par Random House	Actualité	12/02/2008	SOLYM C.
Numilog propose le feuilletage et la location de livres numériques et contribue à Gallica 2 avec 33 éditeurs partenaires	Communiqué de Presse	12/03/2008	-
Numilog propose la location de livres pour 1€/heure	Actualité	23/03/2008	SOLYM C.
Hachette rachète Numilog	Livres Hebdo	05/05/2008	PIAULT F.
Hachette Livre et Numilog : protocole d'accord en vue du rachat de Numilog par Hachette Livre	Communiqué de Presse	05/05/2008	-
Hachette Livre mise sur le numérique en rachetant la société Numilog	Les Echos	06/05/2008	SILBERT N.
Hachette Livre rachète la plateforme de distribution numérique Numilog	AFP	06/05/2008	-
"Le livre n'est pas menacé par un transfert numérique"	Le Figaro	06/05/2008	BONAVITA M.L. & LARROQUE P.
Hachette Livre rachète la librairie numérique Numilog	Le Monde Informatique	06/05/2008	GROS M.
Hachette Livre mise sur l'e-book avec le rachat de Numilog	Le Journal du Net	06/05/2008	-
Hachette croit aux livres numériques et rachètera Numilog	PCinPact.com	06/05/2008	SANYAS N.
eBook : Hachette s'offre Numilog	Silicon.fr	06/05/2008	-
Arnaud Nourry : "Le livre n'est pas sous la menace d'un transfert numérique massif"	Le Figaro	06/05/2008	BONAVITA M.L. & LARROQUE P.
Hachette s'offre le cyberlibraire Numilog	Actualité	06/05/2008	MAZIN C.
Hachette s'engage dans le numérique	Le Monde	08/05/2008	-
Hachette : distributeur numérique	Livres Hebdo	09/05/2008	PIAULT F.
Hachette se met à la page	Challenges	22/05/2008	FRAYSSE B.
à l'affiche; Arnaud Nourry écrit l'avenir d'Hachette Livre sur le papier	La Tribune	26/06/2008	BAJOS S.

Arnaud Nourry affiche sa politique numérique dans "Livres Hebdo"	Livres Hebdo	04/09/2008	FERRAND C.
Livre électronique : Sony teste la France avec l'arrivée fin octobre de Reader	La Tribune	17/09/2008	DE KERAUTEM V.
édition; Hachette et la Fnac tentent l'aventure du livre électronique	La Tribune	17/09/2008	REPITON I.
Gallimard annonce une alternative à l'offre Hachette pour le Reader	Livres Hebdo	18/09/2008	NORMAND C.
Riposte de Gallimard contre l'offre Hachette Fnac pour le Reader	Actualité	18/09/2008	MAZIN C.
La Fnac se mouille pour le e-book	Livres Hebdo	19/09/2008	HUGUENY H.
Douze Sony Reader pour la bibliothèque de Boulogne-Billancourt	Actualité	20/11/2008	MAZIN C.
Des titres Audiolib à l'écoute sur iPhone et iPod Touch	Livres Hebdo	10/03/2009	WALTER A.L.
Audiolib propose une nouvelle application gratuite sur iPhone et iPod Touch	Communiqué de Presse	12/03/2009	-
L'éditeur se prépare au numérique	La Tribune	13/03/2009	-
Overdrive se tourne vers les bibliothèques anglaises	Actualité	19/03/2009	MAZIN C.
Aux Etats-Unis, 500 000 livres de Google sont téléchargeables sur le Reader de Sony	Livres Hebdo	19/03/2009	HUGUENY H.
Lagardère aime Stephenie Meyer, les livres et les ebooks	Actualité	06/04/2009	-
La plateforme ebook de Gallimard existe : Flammarion l'intègre	Actualité	02/07/2009	PAYET C.
Cinq nouvelles librairies sous contrat Numilog	Livres Hebdo	03/07/2009	HUGUENY H.
Numilog signe avec Mollat, Gibert Jeune pour la vente d'ebooks	Actualité	03/07/2009	GARY N.
Grandes manoeuvres autour de la distribution du livre numérique	Les Echos	03/07/2009	SILBERT N.
Numilog : nouvelles signatures avec des libraires	Communiqué de Presse	03/07/2009	-
Livre numérique : les éditeurs se déchirent	Le Figaro	06/07/2009	BONAVITA M.L.
Polémique sur la distribution des livres en ligne	La Tribune	18/08/2009	-
Chantage chez Numilog ? Les ebooks contraints aux DRM	Actualité	28/08/2009	SOLYM C.
Le patron d'Hachette Livre invite Google à venir négocier	Le Figaro	04/09/2009	BONAVITA M.L.
Hachette ouvre Numilog à des partenaires	Livres Hebdo	07/09/2009	-
Numilog contre Google ?	Le Magazine Littéraire	08/09/2009	-
Les romans de la rentrée téléchargeables sur Fnac.com	Livres Hebdo	09/09/2009	NORMAND C.
Partager Numilog	Livres Hebdo	11/09/2009	HUGUENY H.
Place des éditeurs lance une offre de livres numériques	Livres Hebdo	15/09/2009	HUGUENY H.
Editis : Place des éditeurs, une formule numérique douteuse	Actualité	16/09/2009	SOLYM C.
Le procès intenté à Google par les éditeurs français s'ouvre demain	Le Figaro	23/09/2009	BONAVITA M.L.

France : le procès La Martinière contre Google commence	Actualité	24/09/2009	-
L'Harmattan crée sa plate-forme numérique	Livres Hebdo	25/09/2009	HUGUENY H.
Numérique : Mitterrand invite les éditeurs à s'unir face à Google	Les Echos	01/10/2009	SILBERT N.
Editis et Média- Participations s'allient en ligne	La Tribune	10/10/2009	-
Les éditeurs français réclament l'extension du prix unique à l'e-book	Les Echos	19/10/2009	-
Ebook : Mitterrand interpellé sur le prix unique et la TVA à 5,5 %	Actualité	19/10/2009	SOLYM C.
Pour un modèle économique durable, par Arnaud Nourry	Le Monde	30/10/2009	-
Suisse : Les ebooks en français empêtrés par une guéguerre	Actualité	30/10/2009	SOLYM C.
Arnaud Nourry : Numilog, rempart à Google et Amazon	Actualité	30/10/2009	GARY N.
Alain Patez, créateur de la BNH, rejoint Numilog	Actualité	18/11/2009	SOLYM C.
Les ebooks en vente directe dans la librairie Doucet	Actualité	25/11/2009	Mario
Rapport Zelnik : prix unique de l'ebook, TVA réduite et plateforme commune	Actualité	07/01/2010	GARY N.
Les libraires « tendent la main » aux éditeurs pour faciliter l'essor du livre en ligne; édition	La Tribune	14/01/2010	REPITON I.
Livre numérique : Nourry veut une plateforme unique	Le Figaro	18/01/2010	-
La plateforme ebook de Nourry, c'est pour aider les libraires...	Actualité	19/01/2010	-
Livre numérique : Nourry veut une plateforme unique	Le Figaro	19/01/2010	DENUIT D.
Arnaud Nourry opposé à une plateforme numérique commune avec les libraires	Livres Hebdo	19/01/2010	PIAULT F.
La Martinière : le livre est un objet mobile par essence	Actualité	09/02/2010	GARY N.
Livre numérique : éditeurs et libraires se battent pour tenter de sauver leur place	Le Monde	10/02/2010	CHASTAND J.B.
Virgin Mega signe avec Numilog pour vendre son catalogue d'ebooks	Actualité	12/03/2010	GARY N.
Virgin lance sa librairie numérique	Livres Hebdo	12/03/2010	NORMAND C.
Virgin crée sa librairie numérique	Le Monde	18/03/2010	-
Numilog présente son Reader : feuilletage sous Silverlight	Actualité	01/04/2010	SOLYM C.
L'arrivée de l'iPad met les éditeurs en alerte	Le Monde	15/04/2010	BEUVE-MERY A.
Le Salon du livre de Genève oublie les ebooks	Actualité	28/04/2010	Mario
Chapterizer : le livre devient pizza, on l'achète en tranche	Actualité	28/04/2010	SOLYM C.
Le livre numérique, ce tonitruant absent	La Tribune de Genève	28/04/2010	CANET J.C.
Les distributeurs d'ebooks optent pour une interface commune	Actualité	12/05/2010	GARY N.
Les trois plateformes de livres numériques proposent un catalogue commun	Livres Hebdo	12/05/2010	HUGUENY H.

Les principaux distributeurs numériques français (Eden, E-Plateforme, Numilog) s'entendent pour présenter un catalogue commun	Communiqué de Presse	12/05/2010	-
Une plate-forme commune pour les libraires	La Tribune	13/05/2010	S.B.
Les éditeurs trouvent un accord sur la vente d'e-books	Le Figaro	14/05/2010	DENUIT D.
Livre numérique : les éditeurs créent un guichet unique	Les Echos	14/05/2010	SILBERT N.
L'ipad: planche de salut pour Gutenberg	Le Monde	14/05/2010	FILLOUX F.
Une plateforme dédiée à la culture française au Royaume-Uni	Actualité	20/05/2010	Mario
Hachette signe avec Apple : l'iBookstore goinfre de Numilog ?	Actualité	25/05/2010	GARY N.
Arnaud Nourry, PDG de Hachette, aux libraires : ayez confiance	Actualité	27/05/2010	GARY N.
Exclu : Les éditeurs français présents sur l'iBookstore	Actualité	28/05/2010	GARY N.
Numilog offre des ebookstore chez lui aux libraires indépendants	Actualité	17/06/2010	SOLYM C.
La solution d'eBook store de Numilog adoptée par une vague de librairies indépendantes	Communiqué de Presse	17/06/2010	-
Vente d'ebooks en France : les distributeurs sur la bonne voie	Actualité	25/06/2010	GARY N.
L'interopérabilité des plateformes de livres numériques devient effective	Livres Hebdo	25/06/2010	HUGUENY H.
Communiqué commun	Communiqué de Presse	25/06/2010	-
en bref	La Tribune	28/06/2010	-
Les éditions Harlequin font appel à l'expertise de Numilog pour la création de leur boutique de livres numériques	Communiqué de Presse	02/07/2010	-
Harlequin ouvre son ebookstore chez Numilog	Actualité	03/07/2010	GARY N.
Harlequin fait appel à Numilog pour sa boutique de livres numériques	Livres Hebdo	05/07/2010	A.G.
Une nouvelle librairie numérique pour la Fnac	Actualité	08/07/2010	Mario
Numilog lance une application de lecture sur l'iPhone et un site Internet associé	Communiqué de Presse	12/07/2010	-
Numilog bascule un catalogue d'ebooks sur iPhone avec une application	Actualité	14/07/2010	GARY N.
EN BREF	Le Figaro	14/07/2010	DENUIT D.
dépêches	La Tribune	15/07/2010	-
Lancement de l'application Numilog pour iPhone	Livres Hebdo	20/07/2010	A.G.
Avec Numilog, Carrefour ouvre l'ebookstore qui positive	Actualité	25/08/2010	MOREL B.
Carrefour embarqué dans les élans culturels de Virgin	Actualité	26/08/2010	DE SEPAUSY V.
Hachette sur iPad inquiète les libraires : Arnaud Nourry s'explique	Actualité	26/08/2010	GARY N.
Ouverture d'un ebookstore pour Darty, avec Numilog	Actualité	27/08/2010	SOLYM C.
Darty ouvre une boutique dédiée aux livres numériques	Livres Hebdo	27/08/2010	THOMAS V.

Darty proclame le boom du livre numérique	Actualité	19/09/2010	GARY N.
Starzik ouvre sa boutique d'ebooks avec Numilog	Actualité	02/10/2010	Mario
Hachette n'a aucune filiale au Luxembourg, et Numilog est bien en France	Actualité	26/10/2010	GARY N.
Grosse boulette : le député Gaymard en pleine fondue	Actualité	27/10/2010	-
Catalogue ebooks commun en France : Editis ne joue pas le jeu	Actualité	03/12/2010	GARY N.
Dilicom, noeud du problème de catalogue entre Editis et Numilog	Actualité	09/12/2010	GARY N.
Starzik enrichit sa librairie des oeuvres numériques de Gallimard	Actualité	17/12/2010	SOLYM C.
Trop de contraintes : le Doc Insa de Lyon se désabonne de Numilog	Actualité	22/12/2010	GARY N.
Apple prélèvera 30% sur les ventes via sa tablette ou son smartphone	Livres Hebdo	16/02/2011	HUGUENY H.
iPad : Numilog eBook Reader, le gratuit qui coûte cher	Actualité	18/02/2011	GARY N.
Boulangier s'ajoute un ebookstore avec une ardoise lowcost	Actualité	22/02/2011	ASZERMAN A.
Apple veut faire payer libraires et éditeurs	Le Monde	24/02/2011	BEUVE-MERY A.
Boulangier rejoint le marché de l'ebook	ZDNet	25/02/2011	
Gibert Jeune a ouvert sa librairie en ligne	Livres Hebdo	28/02/2011	CHARONNAT C.
Numilog lance son application de lecture sur iPad	Livres Hebdo	07/03/2011	NORMAND C.
Numilog lance une application de lecture sur iPad en partenariat avec les libraires	Communiqué de Presse	07/03/2011	-
A l'heure des controverses, les débats du livre numérique	Actualité	15/03/2011	GARY N.
Numilog eBook Reader désormais disponible sous Android	Communiqué de Presse	17/03/2011	-
La lecture numérique sur iPad 2 : petit tour d'horizon	Actualité	26/03/2011	GARY N.
Offre légale et illégale : quid du livre numérique en France ?	Actualité	26/05/2011	GARY N.
L'ebook a 40 ans > 2000 > Numilog, librairie numérique	Actualité	21/06/2011	LEBERT M.
Numilog vend 20.000 titres de Hachette sur YouScribe	Actualité	30/06/2011	SOLYM C.
Numilog s'associe à YouScribe	Livres Hebdo	01/07/2011	S.M.
Bnf : Numilog alimente Gallica en ebooks pornographiques	Actualité	14/12/2011	GARY N.
Dilicom adapte son moteur aux ebooks	Livres Hebdo	13/01/2012	HUGUENY H.
Hachette revend Numilog, qui retrouve son indépendance	Actualité	16/04/2012	GARY N.
Hachette Livre cède Numilog à son fondateur	Livres Hebdo	16/04/2012	THOMAS V.
Hachette Livre cède Numilog à Denis Zwiern	Communiqué de Presse	16/04/2012	-
Hachette Livre rétrocède sa plate-forme numérique Numilog à son fondateur	Les Echos	17/04/2012	FEITZ A.
Hachette revend Numilog à son fondateur	Le Monde	17/04/2012	-
Numérique : Hachette se recentre sur sa distribution	Livres Hebdo	20/04/2012	PIAULT F.

Un marché qui doit préparer sa mutation numérique	Le Figaro	23/05/2012	DEBOUTE A.
Numilog s'associe à Nokia pour proposer son catalogue en français dans la solution Nokia Lecture	Communiqué de Presse	24/05/2012	-
Numilog fournit la nouvelle librairie numérique de Nokia	Livres Hebdo	25/05/2012	HUGUENY H.
Les Lumia 900 et 610 de Nokia, avec Numilog	Actualité	26/05/2012	DE SEPAUSY V.
Bibliothèque : Numilog propose une nouvelle offre de bouquets de livres numériques	Communiqué de Presse	06/06/2012	-
Numilog améliore son offre de livres numériques pour bibliothèques	Actualité	07/06/2012	SOLYM C.
Quelle solution numérique pour les librairies indépendantes ?	Livres Hebdo	15/06/2012	HUGUENY H.
Tous vos ebooks dans une seule bibliothèque	IDBoox.com	18/06/2012	-
Numilog, la vie après Hachette	Livres Hebdo	22/06/2012	HUGUENY H.
Hachette Livre circonspect devant MO3T, "un projet flou"	Actualité	26/07/2012	GARY N.
Libreka! et Numilog développent leurs catalogues d'ebooks	Actualité	08/10/2012	HELMLINGER J.
Coopération franco- allemande : libreka! et Numilog développent leurs catalogues de livres numériques	Communiqué de Presse	08/10/2012	-
Le champion Harlequin	Le Figaro	22/10/2012	DEBOUTE A.
Lecture numérique : le nombre de lecteurs a doublé en France	Actualité	08/11/2012	OURY A.
L'offre numérique en bibliothèque, un nouveau terrain pour la librairie	Actualité	09/11/2012	OURY A.
Numilog propose une application de lecture sous Windows 8	Communiqué de Presse	06/12/2012	-
Numilog disponible dans le Windows Store	Livres Hebdo	13/12/2012	HUGUENY H.
1510 auteurs BD vivent de la création - parfois difficilement	Actualité	26/12/2012	GARY N.
Ebooks : Numilog et Bookeen sont partenaires	IDBoox.com	10/01/2013	SUTTON E.
Bookeen et Numilog signent un accord de partenariat	Communiqué de Presse	10/01/2013	-
Numilog ouvre le catalogue numérique d'Hachette à Bookeen	Livres Hebdo	11/01/2013	HUGUENY H.
Signature d'un partenariat entre Bookeen et Numilog	Actualité	11/01/2013	HELMLINGER J.
Numilog lance son offre de bandes dessinées numériques !	Communiqué de Presse	23/01/2013	-
Angoulême : la BD à l'heure du défi numérique	L'express	31/01/2013	-
Numilog propose gratuitement Club Reader aux libraires	Actualité	06/03/2013	HELMLINGER J.
Numilog refond sa solution de vente de livres numériques	Livres Hebdo	07/03/2013	HUGUENY H.
ePagine et Numilog s'allient pour proposer une solution commune de bibliothèques personnelles de livres numériques	Communiqué de Presse	14/03/2013	-
France's ePagine, Numilog Join Forces Against Amazon	The Digital Reader	15/03/2013	HOFFELDER N.

ePagine et Numilog développent une bibliothèque numérique personnelle	Livres Hebdo	15/03/2013	C.K.
Tous vos ebooks au sein d'une même bibliothèque !	Itrmanager.com	15/03/2013	-
ePagine et Numilog : Les ebooks dans une seule bibliothèque personnelle	IDBoox.com	15/03/2013	SUTTON E.
Une bibliothèque personnelle d'ebooks par Numilog et ePagine	Actualité	15/03/2013	HELMLINGER J.
Ebook en bibliothèque : unifier l'offre pour séduire le grand public	Actualité	23/03/2013	OURY A.
Readium lance le projet SDK, le livre sur mobile en open source	Actualité	25/03/2013	OURY A.
Un consortium pour développer des applications de lecture ePub3	Livres Hebdo	25/03/2013	HUGUENY H.
Fabricants, éditeurs et distributeurs s'allient face à Amazon	Le Figaro	26/03/2013	DEBOUTE A.
ReLIRE : à l'époque de Gallica 2, la titularité des droits comptait encore	Actualité	16/04/2013	GARY N.
Europe : proposer un terrain favorable aux libraires pour l'innovation	Actualité	17/05/2013	OURY A.
Samsung impatient de sortir sa librairie d'ebooks français	Actualité	06/06/2013	MUYUMBA L.
Quelle protection contre le piratage ?	Livres Hebdo	07/06/2013	-
Un livre numérique pour fêter les 30 ans des Éditions La Découverte	Actualité	11/06/2013	DE SEPAUSY V.
Allemagne : Fin prochaine de la plateforme d'ebooks Libreka	Actualité	26/06/2013	SOLYM C.
Numilog avec Bookeen	Aldus2006	01/07/2013	BIENVAULT H.
Numilog et Iznéo partagent leurs catalogues de BD numériques	Actualité	02/07/2013	GARY N.
Numilog et Iznéo s'associent	Livres Hebdo	03/07/2013	WALTER A.L.
Alliance française dans la BD au format numérique	Les Echos	10/07/2013	POUSSIELGUE G.
YouScribe : bibliothèque de diffusion, de partage et de lecture en streaming	Actualité	24/07/2013	GARY N.
Samsung et les ebooks, un succès annoncé ?	Actualité	26/08/2013	OURY A.
Le consortium Couperin refuse l'offre Numilog pour cause de DRM	Actualité	04/09/2013	OURY A.
ePagine travaille avec Pockebook pour les librairies françaises	Actualité	07/09/2013	GARY N.
Carrefour engagé dans la lecture numérique avec Nolim et Bookeen	Actualité	10/10/2013	GARY N.
Nina Moreira, au numérique	Livres Hebdo	11/10/2013	HUGUENY H.
"Les lecteurs qui s'inscrivent à l'offre ebook partent avec des livres imprimés"	Actualité	29/10/2013	-
Vendre des liseuses en librairie ?	Livres Hebdo	01/11/2013	HUGUENY H.
La Librairie Eyrolles s'équipe de bornes d'achat d'ebooks en magasin	Actualité	06/11/2013	HELMLINGER J.
Evolution en France de l'offre de BD numériques	Actualité	25/11/2013	BOONEN M.
En 2013, 1492 auteurs vivent de la création de bandes dessinées	Actualité	30/12/2013	SOLYM C.
CPI et Numilog partenaires pour distribuer et diffuser des ebooks	Actualité	12/02/2014	HELMLINGER J.

Numilog va distribuer les ebooks de clients de CPI	Livres Hebdo	13/02/2014	HUGUENY H.
Numilog associe les libraires à la vente aux bibliothèques grâce à sa solution BiblioAccess, présentée sur le salon du livre de Paris	Communiqué de Presse	18/03/2014	-
Numilog permet la vente de livres numériques par les libraires aux bibliothèques	Actualité	19/03/2014	DE SEPAUSY V.
Etudes de marchés et développements concrets aux Assises du livre numérique	Livres Hebdo	21/03/2014	HUGUENY H.
La Librairie.com choisit Numilog pour ses ventes numériques	Livres Hebdo	12/05/2014	QUINTI M.
La Librairie.com choisit Numilog pour la vente de livres numériques.	Communiqué de Presse	12/05/2014	-
Prêter des livres numériques en bibliothèque menace la librairie	Actualité	21/05/2014	GARY N.
La fracture numérique se confirme	Livres Hebdo	23/05/2014	NORMAND C.
Prêt d'ebook : les nouveautés de Hachette à 300 % du prix public	Actualité	05/06/2014	GARY N.
Hachette change sa politique tarifaire pour la vente d'ebooks aux bibliothèques	Livres Hebdo	05/06/2014	HEURTEMATTE V.
Numilog se développe aux Etats-Unis	Livres Hebdo	24/11/2014	NORMAND C.
Numilog se sacre premier ebookstore français aux USA (hâtivement ?)	Actualité	26/11/2014	OURY A.
Numilog s'organise par marchés	Livres Hebdo	05/12/2014	HUGUENY H.
PNB et Numilog créent une passerelle entre leurs plateformes pour les bibliothèques	Livres Hebdo	15/12/2014	HEURTEMATTE V.
Numilog intègre son catalogue au Prêt Numérique en Bibliothèque	Actualité	16/12/2014	MAZIN C.
Registre du personnel	Légale	01/03/2015	-
Numilog associe les libraires à la vente aux bibliothèques grâce à sa solution BiblioAccess	Communiqué de Presse	01/03/2015	-
L'invité du 7/9 : Arnaud Nourry (compte rendu)	France Inter	13/03/2015	-
Bilan / Compte de Résultat 2009	Société.com	30/04/2015	-

Annexe 4. L'Harmattan

Titre de l'article	Source	Date	Auteur
Autant en rapporte L'Harmattan	Libération	06/03/1997	GAUDEMAR A.
Les méthodes de l'Harmattan condamnées	Blog Assouline	17/05/2006	-
L'Harmattan fournit son catalogue à Numilog	Livres Hebdo	10/10/2006	VINCY T.
L'Harmattan, son voyage en Normandie 79 min, France	Vidéo L'Harmattan Production	2007	TEZE S.
«Nous sommes indépendants face à tous les pouvoirs»	Le Challenger	22/01/2007	PRYEN D. & BARLET O.
Google : nouvelles fonctions, nouveaux partenaires et combat juridique	Livres Hebdo	09/02/2007	HUGUENY H.
L'Harmattan se met à la vidéo en ligne	Livres Hebdo	24/09/2007	P.D.
L'Harmattan reprend les éditions Pepper	Livres Hebdo	23/11/2007	FAVIER A.
La révolution numérique, c'est la réactivité 30 fois par jour	Le Cicéro	2008	-
Hachette ouvre Numilog à des partenaires	Livres Hebdo	07/09/2009	HUGUENY H.
L'Harmattan crée sa plate-forme numérique	Livres Hebdo	25/09/2009	HUGUENY H.
Dilicom teste son hub numérique	Livres Hebdo	22/06/2010	HUGUENY H.
Google Editions sera d'abord lancé aux Etats-Unis	Livres Hebdo	05/10/2010	HUGUENY H.
Google Editions des précisions sur le lancement imminent	IDBoox	03/12/2010	-
Dilicom a un nouveau président, Philippe Gadesaude	Actualité	21/12/2010	SOLYM C.
La nouvelle plateforme de publication YouScribe est ouverte	Livres Hebdo	15/02/2011	HUGUENY H.
Payot se lance dans le numérique	Livres Hebdo	21/02/2011	NORMAND C.
L'Harmattan, nouveau partenaire ebook de Didactibook	Actualité	21/05/2011	VASSEUR A.
Karthala, le « volcan » du boulevard Arago	RFI	26/08/2011	CHANDA T.
L'Harmattan propose désormais 25 % de remise sur son offre numérique	Actualité	08/09/2011	SOLYM C.
L'Harmatèque : nouvelle plateforme numérique de L'Harmattan	Actualité	21/09/2011	GENTAZ N.
Le Kindle Store propose déjà plusieurs milliers titres en français	Livres Hebdo	29/09/2011	HUGUENY H.
L'Harmattan : vers un catalogue ePub	Actualité	20/01/2012	LAVAGEN L.
Google annonce un lancement imminent de sa librairie en France	Livres Hebdo	16/03/2012	HUGUENY H.
Sénégal : 'Mettre un peu d'ordre' dans le milieu de l'édition	Actualité	11/09/2012	GARY N.
L'Harmattan Sénégal redistribue les livres censurés par Wade	Actualité	13/09/2012	MACE M.
L'Harmattan rachète Michalon	Livres Hebdo	30/10/2012	S.P.
L'Harmattan achète Michalon et promet "une autonomie complète"	Actualité	31/10/2012	OURY A.
iBookStore d'Apple : les livres numériques français coûtent en moyenne 9,30 euros	ZD Net	19/11/2012	AUFFRAY C.
Etonnants voyageurs Brazza : Qui sont les acteurs locaux du livre?	Livres Hebdo	17/02/2013	WALTER A-L

Livres numériques : La vente au chapitre pour 1 euro	IDBoox	01/03/2013	SUTTON E.
BD pass 500 de Izneo : BD numérique pour bibliothèque désargentée	Actualité	23/06/2013	-
Les 200 premiers éditeurs français	Livres Hebdo	11/10/2013	PIAULT F.
Autoédition : attention aux "pratiques plutôt frauduleuses"	Actualité	06/01/2014	-
Site Conseil Permanent des Ecrivains	Site	21/01/2014	-
Site Edition L'Harmattan	Site	21/01/2014	-
Site Groupe L'Harmattan	Site	21/01/2014	-
Site L'Harmathèque	Site	21/01/2014	-
Site L'Harmathan TV	Site	21/01/2014	-
Chère auteure, cher auteur...	Courrier auteurs	08/07/2014	-

Annexe 5. Bookeen

Titre de l'article	Source	Date	Auteur
La fin des fleurs séchées	Le Figaro	01/01/2000	MOREAU D.
La renaissance du livre électronique	Le Figaro	08/09/2003	BOUCQ I.
Le nouveau Cybook déjà épuisé	Livres Hebdo	12/11/2007	HUGUENY H.
Blog Bookeen	Blog	2008 à 2014	-
Lecteurs numériques en rupture de stock	Livres Hebdo	03/01/2008	HUGUENY H.
Lecteurs numériques : rupture de stock	Actualité	04/01/2008	DE SEPAUSY V.
Le livre électronique enfin à la page	Les Echos	08/01/2008	-
Va-t-on vers une révolution numérique de l'édition?	Actualité	14/01/2008	DE SEPAUSY V.
Archipel et M21 sortent le package e-Book psycho21	Actualité	07/02/2008	SOLYM C.
Le livre au pays des écrans	Le Monde	14/02/2008	POTET F.
Le cybook gen3 se transforme en oeuvre d'art	Actualité	28/02/2008	MARIO
Salon du Livre : Le numérique et l'avenir du livre	Actualité	16/03/2008	GARY N.
Les livres électroniques s'exposent au Salon du Livre	ZD Net	17/03/2008	DUMOUT E.
Le livre fait sa mue numérique	La Tribune	26/03/2008	SANDERS L.
Le Cybook Gen3 passe à 512 Mo de stockage pour vos ebooks	Actualité	13/05/2008	SOLYM C.
Pixmania propose le Cybook Gen 3 de Bookeen pour 349 €	Actualité	24/06/2008	SOLYM C.
M21 Editions vous propose ses packs livres + Cybook pour l'été	Actualité	26/06/2008	DE SEPAUSY V.
Le Cybook Gen3 de chez Bookeen enrichit sa garde-robe	Actualité	18/07/2008	DE SEPAUSY V.
Le Cybook Gen3 de chez Bookeen enrichit sa garde-robe	Actualité	18/07/2008	DE SEPAUSY V.
Les best-sellers de la rentrée en ebooks pour 100 libraires français	Actualité	26/07/2008	GARY N.
Tite-Live teste un service de presse numérique	Livres Hebdo	08/08/2008	ANDREUCCI C.
NAEB, le forum dédié au Cybook baisse les bras	Actualité	26/08/2008	JUBOP
Exclusif : WH Smith France vendra le Cybook en septembre	Actualité	26/08/2008	SOLYM C.
Un test du Bookeen Cybook Gen3	Actualité	28/08/2008	DE SEPAUSY V.
GrosBill vend désormais le Cybook de Bookeen	Actualité	02/09/2008	SOLYM C.
Mise à jour pour le Cybook Gen3 : autonomie et performances améliorées	Actualité	06/09/2008	SOLYM C.
Baisse de prix massive pour le Cybook Gen3 de Bookeen	Actualité	02/10/2008	SOLYM C.
Ebook : Surcouf ajoute le Cybook de Bookeen à ses étals	Actualité	10/10/2008	SOLYM C.
Test exclusif : le Bebook, dévoreur de livres électroniques ?	Actualité	18/10/2008	SOLYM C.
Test exclusif : le Bebook, dévoreur de livres électroniques ?	Actualité	18/10/2008	SOLYM C.
La bibliothèque d'Angers prête des Cybook aux étudiants	Actualité	13/11/2008	SOLYM C.
Chapitre.com vend désormais le Cybook Gen 3 de Bookeen	Actualité	18/11/2008	SOLYM C.

Chapitre.com vend désormais le Cybook Gen 3 de Bookeen	Actualité	18/11/2008	SOLYM C.
Baisse de prix sur le Sony Reader, pour tacler le Kindle en rupture	Actualité	29/11/2008	GARY N.
Premier test pour les livres électroniques	Le Monde	04/12/2008	BEUVE-MERY A.
Après le Kindle, le Cybook de Bookeen aussi en rupture de stock	Actualité	09/12/2008	SOLYM C.
Des ventes du Sony Reader faibles en France depuis le lancement	Actualité	22/12/2008	SOLYM C.
Le Reader de Sony n'a pas encore fait décoller le livre électronique	Les Echos	22/12/2008	SILBERT N.
DRM personnalisés, déjà sur iTunes : la solution pour éditeurs frileux	Actualité	14/01/2009	SOLYM C.
Foolstrip lance cinq bandes-dessinées pour le Cybook de Bookeen	Actualité	22/01/2009	SOLYM C.
Gilles Guias, des oeuvres d'art sur lecteurs de livre électronique	Actualité	25/01/2009	GARY N.
Angoulême 36e édition : ça bulle, même en numérique	Actualité	29/01/2009	MAZIN C.
Une bibliothèque dans sa poche	Le Monde	13/02/2009	MORIO J.
Cybook Gen3 : une offre spéciale à découvrir sur QoQa	Actualité	14/02/2009	DE SEPAUSY V.
Avec l'iLiad, 4Dconcept distribue aussi le Cybook	Actualité	10/03/2009	MAZIN C.
Le prochain Cybook de Bookeen dévoilé par une firme ukrainienne	Actualité	25/03/2009	SOLYM C.
Cybook : Souci de zoom sur un PDF, Mobipocket Reader aide	Actualité	14/04/2009	GARY N.
Support de l'ePub pour le Cybook Gen 3 demain ? Pas si vite	Actualité	29/04/2009	SOLYM C.
IDPF : Les femmes aiment l'ebook, les DRM nuisent plus que le piratage	Actualité	15/05/2009	SOLYM C.
Bookeen annonce le Cybook Opus : écran 5" et ePub, en juin	Actualité	19/05/2009	SOLYM C.
Bookeen annonce le Cybook Opus : écran 5" et ePub, en juin	Actualité	19/05/2009	SOLYM C.
ISF Capital Développement 2015 mise 1,5 million € sur Bookeen	Actualité	22/06/2009	SOLYM C.
Borders relance la guerre des e-books en Angleterre	Livres Hebdo	02/07/2009	-
L'Opus de Bookeen enfin dévoilé : lecteur léger avec ePub inside	Actualité	07/07/2009	GARY N.
Opus : le nouveau lecteur ebook de Bookeen en vente à 250 €	Actualité	27/07/2009	SOLYM C.
Interrogations des éditeurs	Le Figaro	06/08/2009	BONAVITA M-L
Opus de Bookeen : un écran à encre électronique fragile ?	Actualité	17/08/2009	GARY N.
L'Opus de Bookeen en vente à la Fnac à 249 €	Actualité	26/08/2009	MAZIN C.
Mini-PC, eBook... les opérateurs vendent plus que des téléphones	Les Echos	27/08/2009	DE CALIGNON G.
Le livre électronique, un objet très convoité	Le Figaro	02/09/2009	SANZ D.
Les romans de la rentrée téléchargeables sur Fnac.com	Livres Hebdo	09/09/2009	NORMAND C.

L'Opus de Bookeen débarque en Angleterre et USA	Actualité	24/09/2009	GARY N.
Fnac.com annonce 40 000 e-books vendus et 10 000 Sony Reader	Livres Hebdo	28/09/2009	NORMAND C.
La bataille des lecteurs est lancée	La Tribune	14/10/2009	HENSGEN O. & S.B.
Le français Bookeen compte vendre 30.000 livres électroniques cette année	Les Echos	14/10/2009	PAQUETTE E.
Bookeen encastre Amazon : le Kindle, un inadapté	Actualité	15/10/2009	SOLYM C.
LG Display lance un livre électronique solaire	La Tribune	16/10/2009	SIMONNET A.
Gutenberg est mort, vive le livre numérique !	Le Monde	29/10/2009	-
Cybook Opus	Le Figaro	04/11/2009	DENUIT D.
ePage équipe les représentants de Volumen en lecteurs ebook Opus	Actualité	16/12/2009	GARY N.
Bookeen livre deux mises à jour pour ses lecteurs ebook : ePub !	Actualité	28/12/2009	GARY N.
La révolution du livre numérique est en marche	La Tribune	28/12/2009	BAJOS S. & JACQUIN J.B.
Bookeen dévoile l'ORIZON : WiFi, tactile et des couleurs pour l'Opus	Actualité	08/01/2010	GARY N.
Abac sera la librairie numérique la plus complète d'Espagne	Actualité	18/01/2010	SOLYM C.
Cybook Orizon : détails sur l'écran Sipix	eBouquin	18/01/2010	JAILLET A.
Le français Bookeen et le géant taïwanais AUO	Communiqué de Presse	18/01/2010	-
L'Orizon de Bookeen, sortie pour mi-mai en Europe, à 250 €	Actualité	17/02/2010	GARY N.
Salon 2010 : les conférences sur le numérique attirent un public nombreux	Livres Hebdo	26/03/2010	HUGUENY H.
La guerre des tablettes se prépare	Livres Hebdo	28/03/2010	KOCK M.
Mise à jour pour le Cybook Opus et des couleurs nouvelles	Actualité	27/04/2010	GARY N.
Pourquoi l'iPad fait rêver les éditeurs de presse	Le Monde	29/04/2010	DUCOURTIEUX C. & TERNISIEN X.
Alliance de Bookeen et In Libro Veritas autour de l'Opus	Actualité	17/05/2010	GARY N.
L'imprimeur Jouve renaît grâce au livre numérique	La Tribune	14/06/2010	-
Double mise à jour pour Bookeen, sur Cybook Gen3 et Opus	Actualité	23/06/2010	SOLYM C.
Cybook Orizon : des nouvelles et un navigateur en vue	Actualité	30/08/2010	SOLYM C.
Sony expérimente la vente de ses Readers chez Auchan	Actualité	19/09/2010	GARY N.
Sony expérimente la vente de ses Readers chez Auchan	Actualité	19/09/2010	GARY N.
Cybook Orizon : 230 € pour un lecteur ebook WiFi et tactile	Actualité	20/09/2010	SOLYM C.
Cybook Orizon : 230 € pour un lecteur ebook WiFi et tactile	Actualité	20/09/2010	SOLYM C.
Le bel Orizon de Bookeen	ZD Net	24/09/2010	BERGONZOLI F.

Un couple Amazon / Kindle pour les libraires français	Actualité	16/10/2010	GARY N.
Simplifier l'accès et la vente d'ebooks aux libraires français	Actualité	18/10/2010	GARY N.
Simplifier l'accès et la vente d'ebooks aux libraires français	Actualité	18/10/2010	GARY N.
Livres électroniques : Bookeen et ePage s'inspirent du modèle économique du Kindle	ZD Net	18/10/2010	-
Les liseuses, nouvel espoir pour les éditeurs et les libraires	Le Monde	21/10/2010	GATINOIS C.
De nouvelles liseuses électroniques arrivent sur le marché français	Le Monde	22/10/2010	-
L'industrie du livre s'organise	Les Echos	22/10/2010	SILBERT N.
La liseuse Oyo sera sur le marché à partir du 30 octobre	Livres Hebdo	28/10/2010	NORMAND C.
Une recrudescence de livres numériques	Le Figaro	08/11/2010	D.S.
Bookeen distribue son Cybook Orizon : WiFi, tactile	Actualité	16/11/2010	SOLYM C.
La contre-attaque du livre numérique	Le Figaro	16/11/2010	-
Cybook Orizon : première mise à jour pour Bookeen	Actualité	06/12/2010	GARY N.
Bookeen s'offre LCI et vise la simplicité d'accès aux ebooks	Actualité	20/12/2010	SOLYM C.
Invasion de tablettes au Computer Electronic Show de Las Vegas	Livres Hebdo	07/01/2011	VINCY T.
Une mise à jour du Cybook Orizon est disponible	Actualité	30/01/2011	MALMEJEAN
Bookeen : de la vidéo sur un écran encre électronique Pearl	Actualité	11/02/2011	SOLYM C.
La vidéo mystère de Bookeen : décryptage, du jamais vu	Actualité	18/02/2011	SOLYM C.
Payot se lance dans le numérique	Livres Hebdo	21/02/2011	NORMAND C.
Suisse : le libraire Payot s'engage dans les ebooks	Actualité	22/02/2011	GARY N.
L'ebookstore Bookeen à découvrir sur Cybook Orizon	Actualité	17/03/2011	SOLYM C.
Bookeen baisse le prix de son Cybook Opus à 159 €	Actualité	28/03/2011	SOLYM C.
Bookeen ajoute une bibliothèque à sa liseuse	Les Echos	29/03/2011	RAULINE N.
Contenus numériques : une consommation en hausse, mais...	ZD Net	03/05/2011	AUBERT P.
Livre numérique : plutôt Serial lecteur ou Faim de livres	Actualité	12/05/2011	MAZIN C.
Navigation web ultra-fluide sur écran e-ink de Bookeen	Actualité	23/05/2011	SOLYM C.
L'ebook a 40 ans > 2001 > D'autres tablettes de lecture	Actualité	23/06/2011	LEBERT M.
Le Cybook Orizon passe sous la barre des 200 €	Actualité	07/07/2011	DE SEPAUSY V.
Bookeen lance sa librairie en ligne	Actualité	01/08/2011	BARON C.
Bookeen libère la librairie 100% numérique : BookeenStore.com	Communiqué de Presse	02/08/2011	-
Bookeen ouvre sa librairie numérique	Livres Hebdo	05/08/2011	TOSONIAN J.
En Bref	Le Figaro	06/08/2011	BEUTH M-C
Les liseuses victimes du succès de... l'iPad	La Tribune	27/09/2011	PERICONE L.
Cybook Opus et Orizon : baisse de prix chez Bookeen	Actualité	28/09/2011	SOLYM C.

Les livres français seront désormais disponibles sur le Kindle d'Amazon	Le Monde	28/09/2011	BEUVE-MERY A.
Avec le Cybook Odyssey, Bookeen fait exploser les limites de l'encre électronique	Communiqué de Presse	06/10/2011	-
Cybook Odyssey : bienvenue à la nouvelle génération	Actualité	07/10/2011	GENTAZ N.
La concurrence lui réserve un accueil plutôt chaleureux	Le Figaro	07/10/2011	HUIJGEN A.
Livre numérique : Amazon s'attaque au marché français	Le Monde	07/10/2011	CHECOLA L.
Face à Amazon, la Fnac contre-attaque sur le marché français des liseuses	Le Monde	11/10/2011	GIRARD L.
Livre numérique : Amazon veut concurrencer les éditeurs	Le Monde	17/10/2011	-
Le Cybook Odyssey et la technologie High Speed Ink System	Communiqué de Presse	19/10/2011	-
Le futur Odyssey, la lecture numérique optimisée, plus rapide	Actualité	20/10/2011	GARY N.
L'ultra innovation de Bookeen à portée de main !	Communiqué de Presse	07/11/2011	-
Livre électronique : la Fnac lance une liseuse tactile	Le Monde	07/11/2011	-
Le Cybook Odyssey, pour moins de 150 € à compter du 22 novembre	Actualité	08/11/2011	MAZIN C.
Virgin annonce un accord avec Bookeen et la distribution du Kindle	Actualité	08/11/2011	GARY N.
Virgin double la mise sur le numérique	Livres Hebdo	08/11/2011	VINCY T.
Livre numérique; Amazon accorde l'exclusivité de son Kindle à Virgin	La Tribune	09/11/2011	BAJOS S. & GARNIER J.
Comment choisir sa liseuse électronique	Le Monde	22/11/2011	MORIO J.
les derniers mohicans de la high-tech française	Les Echos	22/11/2011	AMIOT M.
Lecteurs ebook : Virgin s'emballe, Amazon s'enflamme	Actualité	28/11/2011	SOLYM C.
Cybook Odyssey : indispensables mises à jour	Actualité	29/11/2011	SOLYM C.
Bookeen et Aquafadas parmi les sociétés les plus prometteuses	Actualité	05/12/2011	MAZIN C.
Bookeen, consacré champion de la croissance par Deloitte Technology Fast 50 2011	Communiqué de Presse	06/12/2011	-
Nouvelle mise à jour pour le Cybook Odyssey	Actualité	20/12/2011	LAVAGEN L.
France: lecteurs ebooks au top des ventes pour les fêtes ?	Actualité	03/01/2012	GENTAZ N.
Le Cybook Odyssey présenté à l'occasion du CES	Actualité	06/01/2012	GARY N.
Bookeen à la conquête de l'Europe	Actualité	27/02/2012	MAZIN C.
Cultura, Decitre, Rue du Commerce regroupés autour du livre numérique	Actualité	08/03/2012	SOLYM C.
La librairie Decitre veut résister à la domination d'Amazon sur le livre numérique	Le Monde	08/03/2012	BEUVE-MERY A.
Decitre repense la vente de livres numériques	Les Echos	09/03/2012	FEITZ A.
Le salon des cinq liseuses	Livres Hebdo	17/03/2012	HUGUENY H.
Amazon, Bookeen, Kobo, Sony : le Salon du livre, arène du numérique	Actualité	18/03/2012	OURY A.
Amazon, Bookeen, Kobo, Sony : le Salon du livre, arène du numérique	Actualité	18/03/2012	OURY A.

Amazon étoffe sa gamme de liseuses en France	Le Monde	28/03/2012	-
Suède : Bookeen entre dans les librairies Adlibris	Actualitté	05/06/2012	MAZIN C.
Bookeen poursuit sa conquete de l'Europe !	Communiqué de Presse	05/06/2012	-
The Ebook Alternative chez Cultura : on attend RueDuCommerce	Actualitté	11/06/2012	DE SEPAUSY V.
Allemagne : Le Cybook Odyssey dans les librairies Thalia	Actualitté	13/06/2012	MAZIN C.
Bookeen, le petit français qui se bat contre Amazon	Les Echos	13/06/2012	FEITZ A.
Bookeen s'allie à Thalia, le leader allemand du marché du livre	Communiqué de Presse	14/06/2012	-
Bookeen défie Amazon en Europe	Le Figaro	23/07/2012	DEBOUTE A.
Chapitre s'associe à Sony	Livres Hebdo	21/08/2012	NORMAND C.
Première rentrée littéraire sous le signe du numérique	Les Echos	27/08/2012	LEFEBVRE M.
Kobo, meilleure liseuse selon 60 millions de consommateurs	Livres Hebdo	05/09/2012	HUGUENY H.
Bookeen triomphe en Europe du Nord avec le Letto d'Adlibris !	Communiqué de Presse	28/09/2012	-
Avec le Letto, Bookeen s'impose dans les librairies Adlibris de Suède	Actualitté	30/09/2012	MAZIN C.
Le Cybook Odyssey HD frontlight, tous les détails	Actualitté	09/10/2012	SOLYM C.
Bookeen dévoile le Cybook Odyssey HD FrontLight : la liseuse la plus lumineuse de sa génération !	Communiqué de Presse	09/10/2012	-
Bragelonne offre quinze titres avec l'Odyssey HD FrontLight	Actualitté	25/10/2012	SOLYM C.
Pourquoi le nouveau Cybook Odyssey HD FrontLight est la liseuse la plus lumineuse de sa génération ?	Communiqué de Presse	25/10/2012	-
La nouvelle liseuse de Bookeen dopée avec 80 euros de romans Bragelonne !	Communiqué de Presse	07/11/2012	-
Le pied de nez du petit poucet au géant	La Tribune	09/11/2012	-
Le désert français de l'électronique grand public	Le Monde	12/11/2012	DUCOURTIEUX C.
L'ARN dénonce une fiscalité numérique inéquitable et discriminatoire	Livres Hebdo	12/11/2012	HUGUENY H.
Télécoms et industries culturelles s'allient contre Google, Amazon et iTunes	La Tribune	14/11/2012	CASSINI S.
Les deux nouvelles versions du Cybook Odyssey à 100 et 130 €	Livres Hebdo	14/11/2012	HUGUENY H.
Le premier libraire d'Allemagne parie sur la nouvelle liseuse du français Bookeen	Communiqué de Presse	15/11/2012	-
Suisse : le libraire Orell Füssli ouvre son premier espace consacré à l'ebook	Actualitté	21/11/2012	OURY A.
Ces deux ingénieurs français qui résistent encore à Amazon	La Tribune	22/11/2012	-
Débat - Pourquoi le livre électronique patine-t-il en France ?	ZD Net	22/11/2012	DUVAUCHELLE A.
E Ink monopolise la production d'encre électronique	Livres Hebdo	07/12/2012	HUGUENY H.
Cadeaux branchés « made in France »	Le Figaro	17/12/2012	BEMBARON E.

Depuis Agen, la librairie familiale Martin-Delbert contre Amazon	Actualité	04/01/2013	OURY A.
Bookeen et Numilog signent un accord de partenariat	Communiqué de Presse	10/01/2013	-
Signature d'un partenariat entre Bookeen et Numilog	Actualité	11/01/2013	-
Ventes des fêtes : petit Noël	Livres Hebdo	11/01/2013	NORMAND C., HUGUENY H. & COMBET C.
Numilog ouvre le catalogue numérique d'Hachette à Bookeen	Livres Hebdo	11/01/2013	HUGUENY H.
L'axe numérique franco-allemand reste embryonnaire	Le Monde	21/01/2013	DUPONT-CALBO J.
Bookeen étoffe son partenariat avec l'allemand Thalia	Actualité	02/03/2013	DE SEPAUSY V.
Nouvelle solution de cloud développée pour les liseuses "Cybook Odyssey" de Bookeen, avec Thalia et Deutsche Telekom	Communiqué de Presse	04/03/2013	-
Numilog propose gratuitement Club Reader aux libraires	Actualité	06/03/2013	-
Encre électronique : Scott Liu quitte ses fonctions à E Ink Holdings	Actualité	23/03/2013	GARY N.
Quel avenir pour les lecteurs de livres numériques ?	Actualité	24/03/2013	DE SEPAUSY V.
Fabricants, éditeurs et distributeurs s'allient face à Amazon	Le Figaro	26/03/2013	DEBOUTE A.
Confronté à la baisse de la presse, Relay fait évoluer ses boutiques	Les Echos	28/05/2013	LEBOUCQ V.
Gen3, Opus, Orizon, Odyssey : dix ans de lecteurs ebook par Bookeen	Actualité	18/06/2013	SOLYM C.
Gen3, Opus, Orizon, Odyssey : dix ans de lecteurs ebook par Bookeen	Actualité	18/06/2013	SOLYM C.
La lecture numérique s'invite sur les Berges de Seine	Actualité	19/06/2013	MUYUMBA L.
La lecture numérique s'invite sur les Berges de Seine	Actualité	19/06/2013	MUYUMBA L.
La lecture numérique s'invite sur les Berges de la Seine !	Communiqué de Presse	20/06/2013	-
Lancement d'un partenariat entre Bookeen et Relay	Actualité	28/06/2013	THOMANN X.S.
Bookeen : "Le DRM sera un sujet clé des prochaines années"	Actualité	22/07/2013	SOLYM C.
Un Cybook Ocean avec écran 8 pouces chez Bookeen	Actualité	21/09/2013	-
Carrefour engagé dans la lecture numérique avec Nolim et Bookeen	Actualité	10/10/2013	GARY N.
Carrefour met sur le marché une liseuse à bas coût	Le Monde	10/10/2013	COSNARD D.
Carrefour lance sa propre liseuse numérique	Les Echos	10/10/2013	BERTRAND P.
Deux ans après Amazon, Carrefour lance sa liseuse	Le Figaro	11/10/2013	CATHALA A-S
Nolim de Carrefour et Kindle d'Amazon : la guerre des revendeurs	Actualité	14/10/2013	GARY N.
Bookeen Ocean : le lecteur ebook grand format dévoilé	Actualité	30/10/2013	SOLYM C.

La nouvelle génération de liseuses Bookeen enrichie d'une sélection Bragelonne !	Communiqué de Presse	28/11/2013	-
Lancement du Bookeen Ocean différé "pour soigner tous les détails"	Actualité	29/11/2013	SOLYM C.
DRM Musclor : Adobe recule son "agenda kafkaïen" (Bookeen)	Actualité	05/02/2014	GARY N.
Sony ferme sa librairie numérique en Amérique du Nord	Le Figaro	11/02/2014	BEMBARON E.
A la rencontre du Cybook Ocean, avant la déferlante	Actualité	20/03/2014	SOLYM C.
A la rencontre du Cybook Ocean, avant la déferlante	Actualité	20/03/2014	SOLYM C.
BOOK Émissaires	Le Figaro	24/03/2014	AISSAOUI M.
Futur en Seine : lecture numérique, la lecture dans la ville par Bookeen	Communiqué de Presse	11/06/2014	-
Presse-fiction à New York	Le Monde	07/15/2009	TERNISIEN X.

Annexe 6. VirginMéga

Titre de l'article	Source	Date	Auteur
Virgin conteste l'accord de distribution exclusive du Reader par la Fnac	Actualité	11/09/2008	JUBOP
Exclusif : Virgin et les ebooks : 'Nous souhaitons vendre tout le monde !'	Actualité	16/09/2008	SOLYM C.
Ebook : Surcouf ajoute le Cybook de Bookeen à ses étals	Actualité	10/10/2008	SOLYM C.
Fnac, Virgin, Cultura : un hub interprofessionnel pour 2010	Actualité	13/01/2010	LOUBIERE J.
Les libraires veulent bâtir une plateforme numérique interprofessionnelle	Livres Hebdo	13/01/2010	HEURTEMATTE V.
L'organisation de la plateforme numérique, pour la sérénité des libraires	Actualité	20/01/2010	LOUBIERE J.
Virgin Mega signe avec Numilog pour vendre son catalogue d'ebooks	Actualité	12/03/2010	GARY N.
Virgin lance sa librairie numérique	Livres Hebdo	12/03/2010	NORMAND C.
Virgin crée sa librairie numérique	Le Monde	18/03/2010	-
Vente d'ebooks en France : les distributeurs sur la bonne voie	Actualité	25/06/2010	GARY N.
Le SDLC se prononce pour le prix unique et une TVA réduite sur le livre numérique	Livres Hebdo	30/09/2010	NORMAND C.
Virgin présente sa solution de lecture : conférence de presse en direct	Actualité	08/11/2011	MAZIN C.
Le Cybook Odyssey, pour moins de 150 € à compter du 22 novembre	Actualité	08/11/2011	MAZIN C.
Virgin annonce un accord avec Bookeen et la distribution du Kindle	Actualité	08/11/2011	GARY N.
Virgin double la mise sur le numérique	Livres Hebdo	08/11/2011	VINCY T.
Casino proposera le Kindle peu après Virgin	Actualité	11/11/2011	GARY N.
Lecteurs ebook : Virgin s'emballe, Amazon s'enflamme	Actualité	28/11/2011	SOLYM C.
Virgin : les conditions sont réunies pour l'explosion du livre numérique	Actualité	05/12/2011	SOLYM C.
Appel à la grève chez Virgin	Livres Hebdo	16/03/2012	CHARONNAT C.
Dans la librairie numérique, avec ePage	Actualité	14/07/2012	-
« La mise en liquidation de Virgin n'est en aucun cas à l'ordre du jour »	Livres Hebdo	23/07/2012	NORMAND C.
Casino, Virgin, Auchan et Darty commercialiseront la tablette d'Amazon	Livres Hebdo	07/09/2012	VINCY T.
Dossier Livre numérique : douze questions sur un marché encore marginal	Livres Hebdo	05/10/2012	HUGUENY H.
Le Kindle chez Darty, ou l'histoire de la Belle et du clochard ?	Actualité	22/10/2012	-
A Milan, la symbolique librairie indépendante Hoepli vend le Kindle	Actualité	29/10/2012	GARY N.
Rachat par Lagardère, fermeture : Quel devenir pour VirginMega.fr ?	Actualité	30/06/2013	THOMANN X.S.
La filiale de vente en ligne de Virgin continue	Livres Hebdo	19/07/2013	S.P.
La filiale de vente en ligne de Virgin a trouvé un repreneur	Le Monde	19/07/2013	-

Internet : Digital Virgo rachète la plateforme VirginMega.fr	Actualité	20/07/2013	GARY N.
Nolim de Carrefour et Kindle d'Amazon : la guerre des revendeurs	Actualité	14/10/2013	GARY N.
Mail Abonnés Fermeture	Communication	14/11/2014	-
La Fnac, Virgin, les libraires... tous pour un marché du livre numérique	Le Monde	10/01/2015	BEUVE-MERY A.

Annexe 7. Izneo

Titre de l'article	Source	Date	Auteur
Iznéo, plateforme de vente de BD numérique montée sans les auteurs ?	Actualitté	08/03/2010	RAMIREZ N.
Appel du numérique : réagir contre la politique numérique en BD	Actualitté	22/03/2010	RAMIREZ N.
BDTouch d'Anuman se met à jour : ergonomie et confort	Actualitté	05/04/2010	RAMIREZ N.
Iznéo oublie les librairies, confond numérique et papier	Actualitté	10/04/2010	GARY N.
Quel avenir pour la filière du livre à l'heure numérique ?	Actualitté	28/04/2010	GARY N.
La colère des auteurs monte	Livres Hebdo	05/05/2010	WALTER A-L
La bande dessinée francophone se met à l'heure d'Internet	Les Echos	11/05/2010	DURAND O.
Tous les extraits des catalogues numériques BD sur Babelio	Actualitté	20/05/2010	RAMIREZ N.
Le monde de l'édition se prépare à l'arrivée de l'iPad	Les Echos	25/05/2010	CARCELLER J.
Spirou à tarif dégriff : sans législation tout est possible ?	Actualitté	11/06/2010	RAMIREZ N.
Izneo.com : lauréat du prix spécial du jury au concours des Palmes du e-commerce	Actualitté	18/06/2010	DE SEPAUSY V.
Dargaud lance son nouveau site internet	Livres Hebdo	02/12/2010	VINCY T.
Apple demande aux éditeurs de passer par sa plateforme de vente	Livres Hebdo	03/02/2011	HUGUENY H.
Numérique : Apple met la pression sur les éditeurs	Les Echos	15/02/2011	SILBERT N.
Apple prélèvera 30% sur les ventes via sa tablette ou son smartphone	Livres Hebdo	16/02/2011	HUGUENY H.
Bande numérique : la riposte des éditeurs BD au piratage	Actualitté	15/03/2011	GARY N.
BD numérique : unis pour négocier face aux géants du web	Actualitté	15/03/2011	RAMIREZ N.
Izneo : en BD numérique, 'tout est disponible en offre pirate'	Actualitté	16/03/2011	GARY N.
L'accord Izneo : opportunité, plus que risque, pour la BD numérique	Actualitté	16/03/2011	GARY N.
Apple valide la nouvelle appli Kindle : quid de l'In-App Purchase ?	Actualitté	17/03/2011	GARY N.
Assises professionnelles du livre	Salon du Livre de Paris	21/03/2011	-
L'offre Iznéo passée en revue sur BDZ	Actualitté	18/04/2011	MAZIN C.
Iznéo, une 'avancée structurée', qui impressionne les Japonais	Actualitté	25/04/2011	GARY N.
Mirai Nikki débarque en version numérique pour la Japan Expo	Actualitté	28/06/2011	GELES M.
Bandes dessinées; Guy Delcourt, 25 ans de fabrique BD	La Tribune	11/07/2011	DELCOURT G. 1 SUMPFF A.
Entre ciel et terre, Mezek, ou l'État d'Israël	Actualitté	20/07/2011	GARY N.
Apple durcit ses règles, les éditeurs cherchent à les contourner	Les Echos	02/08/2011	SILBERT N. & RAULINE N.

Manga Numérique : des éditeurs français prêts, mais contraints	Actualité	02/09/2011	MARIO
Bartleby préférerait ne pas vous dire : l'ebook en France Prisunic	Actualité	29/09/2011	BARTLEBY
Éditeurs et fabricants de tablettes sont en train d'écrire l'histoire'	Actualité	01/10/2011	GARY N.
Le CNL présente à Francfort son programme de soutien à des projets numériques	Livres Hebdo	13/10/2011	PIAULT F.
Ces cinq millions de Kindle Fire qu'Amazon vendrait fin 2011	Actualité	15/10/2011	GARY N.
Sortir le numérique avant le papier, Kana tente le coup	Actualité	21/10/2011	MARIO
Virgin double la mise sur le numérique	Livres Hebdo	08/11/2011	VINCY T.
Une biographie comic de Steve Jobs exclusivement en numérique	Actualité	15/11/2011	MARIO
Iznéo annonce son offre d'abonnement aux BD numériques	Actualité	14/12/2011	SOLYM C.
Izneo lance une formule d'abonnement	Livres Hebdo	14/12/2011	PIAULT F.
BD numérique : Izneo lance un abonnement bibliothèque et médiathèque	Actualité	06/01/2012	GARY N.
Iznéo lance une offre pour les médiathèques	Livres Hebdo	06/01/2012	WALTER A-L
Présentation ppt Bibliothèques, Rennes	Communication	12/01/2012	-
BD numérique : Delcourt quitte la plateforme Izneo	Actualité	27/01/2012	ASZERMAN A.
Piratage de BD sur internet : une toute autre réalité du marché	Actualité	04/02/2012	SOLYM C.
Nicolas Lebedel nouveau directeur commercial de Izneo	Actualité	14/02/2012	MAZIN C.
Delcourt confirme son départ de Izneo pour une distribution Hachette	Actualité	21/02/2012	SOLYM C.
Delcourt confie sa distribution numérique à Hachette	Livres Hebdo	21/02/2012	PIAULT F.
Glénat quitte la plateforme collective Izneo	Livres Hebdo	22/02/2012	WALTER A-L
Les Humanoïdes se lancent dans Iznéo, quand Glénat le quitte	Actualité	27/02/2012	OURY A.
Les Humanoïdes Associés rejoignent Izneo	Livres Hebdo	27/02/2012	WALTER A-L
Izneo vend son catalogue de BD numériques sur l'iBookstore	Actualité	06/03/2012	GARY N.
Hachette Livre cède Numilog à son fondateur	Livres Hebdo	16/04/2012	VINCY T.
Amazon s'offre des super-pouvoirs	Livres Hebdo	09/05/2012	WALTER A-L 1 HUGUENY H.
Le président du SNE Antoine Gallimard, ne renouvellera pas son mandat	Livres Hebdo	20/05/2012	FERRAND C.
BD numérique : l'écurie Gallimard, Futuropolis et Denoël chez Izneo	Actualité	24/05/2012	SOLYM C.
Quelle solution numérique pour les librairies indépendantes ?	Livres Hebdo	15/06/2012	HUGUENY H.
Naruto en version numérique	Livres Hebdo	03/07/2012	J.C.
Les BD numériques d'Izneo arrivent en consultation à la BPI	Actualité	07/07/2012	MAZIN C.
L'abonnement BD numériques izneo disponible sur iPad et iPhone	Communiqué de Presse	14/08/2012	-

L'abonnement BD numériques izneo désormais accessible sur iPad et iPhone	Actualité	15/08/2012	DE SEPAUSY V.
Avec izneo, offrez des bandes dessinées numériques	Actualité	20/09/2012	DE SEPAUSY V.
Des applications iOS et Android au web Shop pour bdBuzz	Actualité	27/09/2012	GARY N.
Chapitre.com incorpore le catalogue de BD numériques d'Izneo	Actualité	10/10/2012	DE SEPAUSY V.
L'offre numérique en bibliothèque, un nouveau terrain pour la librairie	Actualité	09/11/2012	OURY A.
Huginn & Muninn, et Ici Même Editions arrivent chez Izneo	Actualité	12/11/2012	MAZIN C.
Prêt d'ebooks : Dilicom amorce le Projet Numérique en Bibliothèque	Actualité	03/12/2012	GARY N.
Largo Winch en cadeau, ou l'intérêt d'Apple pour la BD numérique	Actualité	02/01/2013	GARY N.
Delcourt signe avec ComiXology un accord de distribution numérique	Livres Hebdo	01/02/2013	WALTER A-L
Ebooks : que c'est compliqué !	Livres Hebdo	08/03/2013	ANDREUCCI C.
Mollat rénove son site Internet	Livres Hebdo	22/03/2013	HUGUENY H.
Readium lance le projet SDK, le livre sur mobile en open source	Actualité	25/03/2013	-
Un consortium pour développer des applications de lecture ePub3	Livres Hebdo	25/03/2013	HUGUENY H.
Apple pousse Izneo à censurer 40 % des BD numériques sur iPad	Actualité	04/04/2013	-
Apple contraint Iznéo à expurger BD comics	Livres Hebdo	04/04/2013	CHARONNAT C.
100.000 BD offertes ce week-end	Les Echos	05/04/2013	BARROUX D.
Censuré, Izneo se développe hors de l'iPad	Le Monde	12/04/2013	PEPIN G.
Zep en figure de proue	Livres Hebdo	19/04/2013	PIAULT F.
Apple chasse le porno	Livres Hebdo	19/04/2013	HUGUENY H.
Alter Comics, ça et là, Marsu Productions et Steinkis arrivent chez Izneo	Actualité	25/04/2013	-
Alter Comics, Ça et Là, Marsu Productions et Steinkis rejoignent Izneo	Livres Hebdo	25/04/2013	WALTER A-L
Un mauvais libraire	Livres Hebdo	26/04/2013	-
L'offre d'albums de bande dessinée à télécharger se multiplie.	Le Figaro	29/04/2013	DEBOUTE A.
Ebooks : quelle protection contre le piratage ?	Livres Hebdo	07/06/2013	HUGUENY H.
Glénat signe avec ComiXology pour sa distribution numérique	Livres Hebdo	11/06/2013	WALTER A-L
BD pass 500 de Izneo : BD numérique pour bibliothèque désargentée	Actualité	23/06/2013	-
Les mangas Kazé rejoignent la plateforme Izneo	Actualité	01/07/2013	-
Numilog et Izneo partagent leurs catalogues de BD numériques	Actualité	02/07/2013	-
Numilog et Izneo s'associent	Livres Hebdo	03/07/2013	WALTER A-L
Alliance française dans la BD au format numérique	Les Echos	10/07/2013	POUSSIELGUE G.
Babelio enrichit le catalogue izneo de chroniques BD, comics et manga	Actualité	02/08/2013	-
Lancement de la librairie en ligne spécialisée Manga by Izneo	Actualité	19/11/2013	-
Evolution en France de l'offre de BD numériques	Actualité	25/11/2013	BOONEN M.

Montreuil explore le numérique	Livres Hebdo	29/11/2013	COMBET C.
Cultura revendique "un positionnement en faveur de l'interopérabilité"	Actualité	02/12/2013	-
izneo lance Les Profs by izneo	Communiqué de Presse	11/12/2013	-
Chez Izneo, on aime les bulles, mais on est fâché avec les chiffres...	Actualité	17/12/2013	-
izneo propose aujourd'hui plus de 6000 BD numériques	Communiqué de Presse	17/12/2013	-
Soldes en librairie numérique	Livres Hebdo	03/01/2014	HUGUENY H.
Face aux pirates	Livres Hebdo	10/01/2014	HUGUENY H.
ComiXology : Six milliards de pages affichées, l'appli iPad qui explose	Actualité	16/01/2014	-
Ankama, Urban Comics et de nouveaux titres Fluide Glacial rejoignent izneo	Communiqué de Presse	20/01/2014	-
Offre légale dans la BD numérique : le streaming d'Avecomics et Izneo	Actualité	29/01/2014	-
Pour Angoulême, une avalanche de tomes 1 à 0,99 € sur izneo !	Communiqué de Presse	29/01/2014	-
Ebook : un décollage en douceur	Livres Hebdo	31/01/2014	HUGUENY H.
izneo lance sa Carte Cadeau	Communiqué de Presse	04/03/2014	-
La carte cadeau izneo : offrir des BD numériques à l'envi	Actualité	05/03/2014	-
Comme Tartuffe, Apple veut cacher ces seins qu'il ne saurait voir	Livres Hebdo	14/03/2014	VINCY T.
La plateforme izneo lance une offre illimitée	Actualité	18/03/2014	-
Izneo lance une formule illimitée	Livres Hebdo	18/03/2014	WALTER A-L
La lecture en abonnement illimité, une nouvelle forme de diffusion	Livres Hebdo	24/03/2014	HUGUENY H.
Amazon s'attaque au marché de la BD	Le Monde	11/04/2014	PIETRALUNGA C.
Izneo et comiXology : la "politique du fait accompli" pour l'auteur	Actualité	18/04/2014	-
Rachat de ComiXology : l'adhésion francophone n'est pas assurée	Actualité	22/04/2014	FALGAS J.
En silence, izneo supprime des BD numériques, façon Amazon	Actualité	13/05/2014	GARY N.
L'Association rejoint la plateforme de BD Izneo	Livres Hebdo	13/05/2014	QUINTI M.
BD numérique : une meilleure qualité chez les pirates que sur izneo ?	Actualité	26/06/2014	-
Izneo fête l'été avec des BD à 0,99 €	Actualité	10/07/2014	DE SEPAUSY V.
Enquête sur la BD numérique par izneo et le Labo de la BnF	Actualité	18/07/2014	HELMLINGER J.
Ebooks à volonté : les atouts des Français face à Amazon	Livres Hebdo	27/07/2014	LEGER S.
Vers un Netflix du livre ?	Livres Hebdo	03/10/2014	HUGUENY H.
Site izneo	Site	14/10/2014	-
Le streaming, moteur ou frein aux ventes numériques ?	Actualité	27/10/2014	OURY A.
Lucky Lucke, Yakari, Ariol et Latuile, désormais tous amis	Actualité	25/11/2014	MAZIN C.
Un partenariat entre Bayard et Izneo	Livres Hebdo	25/11/2014	AUPROUX A.
Une offre calibrée pour les enfants sur Izneo	Actualité	02/12/2014	DE SEPAUSY V.

Fleur Pellerin : l'abonnement illimité ne semble "pas conforme à la loi"	Actualité	23/12/2014	GARY N.
Ebooks en illimité : empêcher de lire ou d'autoriser n'importe quoi ?	Actualité	26/12/2014	GARY N.
ACBD : 2014, année préoccupante pour les auteurs de bande dessinée	Actualité	29/12/2014	OURY A.
La légalité de l'accès illimité en question	Livres Hebdo	02/01/2015	HUGUENY H.
L'éditeur Kodansha numérise ses magazines de mangas	Livres Hebdo	06/01/2015	LEGER S.
Découvrir la première version de Radium, lecteur d'ebook open source	Actualité	09/01/2015	OURY A.
Kindle Unlimited : légal ou non, le SNE a perdu contre l'abonnement	Actualité	06/02/2015	GARY N.
Fleur Pellerin : le livre numérique trop cher pour "beaucoup de lecteurs"	Actualité	19/02/2015	GARY N.
Les abonnements de lecture numérique illimitée devront être modifiés	Livres Hebdo	19/02/2015	HUGUENY H.
Amazon « regrette » l'interprétation de la loi sur Kindle Unlimited	Livres Hebdo	19/02/2015	HUGUENY H.
L'offre illimitée de livres illégale en France, les éditeurs divisés	Le Monde	19/02/2015	BEUVE-MERY A.
Abonnements numériques: la France préfère un Kindle Limited	Livres Hebdo	20/02/2015	HUGUENY H.
Izneo repense son site et son application	Livres Hebdo	20/02/2015	WALTER A-L
Abonnement numérique illimité : les fournisseurs français	Livres Hebdo	27/02/2015	HUGUENY H.
Durant tout un week-end, des BD à 1 € dans 800 librairies	Actualité	04/03/2015	MAZIN C.
48h BD : 216 000 exemplaires à 1€	Livres Hebdo	05/03/2015	AUPROUX A.
Abonnement illimité : la médiatrice a fixé son calendrier	Livres Hebdo	06/03/2015	HUGUENY H.
Le catalogue d'Izneo accessible à partir du Figaro.fr	Livres Hebdo	12/03/2015	AUPROUX A.
izneo et Le Figaro.fr deviennent partenaires	Communiqué de Presse	12/03/2015	-
LeFigaro.fr s'aventure dans la BD numérique avec izneo	Actualité	13/03/2015	SOLYM C.
« La loi n'interdit pas les abonnements aux livres, mais les encadre strictement »	La Tribune	20/03/2015	MONTAGNE V. & DE LAUBIER C.
Le livre en «streaming» se heurte au pouvoir de l'éditeur	La Tribune	20/03/2015	DE LAUBIER C.
Le livre numérique peine à s'affranchir de Gutenberg	La Tribune	25/03/2015	DE LAUBIER C.
La fête de la BD monte en puissance	Les Echos	03/04/2015	BARROUX D.
Informations légales	Infogreffe	03/04/2015	-
Comptes de résultat et bilans de 2010 à 2013	Société.com	03/04/2015	-
BD numérique : érotique excepté, l'engouement reste modéré	Actualité	20/03/15	OURY A.

Annexe 8. Bragelonne

Titre de l'article	Source	Date	Auteur
Les bons comptes des contes	Le Figaro	17/12/2005	ROGATIEN M.
Les éditions Bragelonne	Le Monde	09/01/2006	-
Nouveaux visages dans l'édition de littérature de l'imaginaire	Livres Hebdo	04/09/2008	KOCK M.
Science-fiction et fantasy : panorama de l'année 2008	Actualitté	30/12/2008	DE SEPAUSY V.
Exclusivité Fnac Hachette Sony : Un bilan de l'offre en matière d'ebooks	Actualitté	22/03/2009	MARIO
Anthologie de nouvelles : le même destin que la musique pop ?	Actualitté	23/07/2009	DELSE I.
Bragelonne inaugurera en octobre sa collection Castelmoré	Actualitté	26/08/2010	GARY N.
Avec Castelmoré, l'idée est d'offrir de l'imaginaire aux ados	Actualitté	20/09/2010	GARY N.
Bragelonne passe au livre numérique, si possible sans DRM	Actualitté	19/11/2010	GARY N.
Feedbooks intègre le catalogue de ePlateforme	Actualitté	07/12/2010	GARY N.
Aucune donnée sérieuse de l'impact du piratage sur les livres	Actualitté	10/01/2011	SOLYM C.
Belial, Bragelonne, éditeurs français en quête de numérique	Actualitté	01/02/2011	LEVEQUE M.
Mise à jour : iBooks intègre AirPrint pour les PDF	Actualitté	10/02/2011	SOLYM C.
La Bit-lit chez Bragelonne : quand la littérature a du mordant	Actualitté	16/03/2011	BARON C.
L'achat d'ebooks en France reste une véritable galère	Actualitté	17/04/2011	GARY N.
Bragelonne : bilan plus que positif après six mois d'ebook	Actualitté	26/05/2011	GARY N.
Ebook : Toubon évoque 'des chances sérieuses' d'une TVA réduite	Actualitté	29/09/2011	GARY N.
Kindle : Bragelonne attaque la première opération spéciale	Actualitté	10/10/2011	SOLYM C.
DRM, Kindle et Bragelonne : pourquoi acheter chez Amazon ?	Actualitté	25/11/2011	GARY N.
Raymond Feist, le livre numérique cadeau d'iTunes	Actualitté	29/12/2011	LAVAGEN L.
La baisse de la TVA profitera aux auteurs chez Belial'	Actualitté	10/01/2012	BLANC J.R.
Exclusif : La cote des entreprises du monde du livre dans les réseaux sociaux	Livres Hebdo	14/03/2012	FRIQUET C.
Bragelonne : 100 ebooks à 99 cents, pour fêter 100000 ventes numériques	Actualitté	24/03/2012	MAZIN C.
Des pirates et des tomes : le temps incompressible de la lecture	Actualitté	02/04/2012	GARY N.
Opération 100k Bragelonne : 'Une victoire de la librairie indépendante'	Actualitté	03/04/2012	GARY N.
Bragelonne amorce la publication de livres uniquement en numérique	Actualitté	18/04/2012	MAZIN C.
Bragelonne ouvre son coeur	Livres Hebdo	18/05/2012	MOULIN M.

Brage, le court et petit dernier numérique chez Bragelonne	Actualité	19/06/2012	MAZIN C.
Les éditions Bragelonne se retirent de Google Play Livre	Actualité	01/08/2012	SOLYM C.
Bragelonne quitte Google Play	Livres Hebdo	02/08/2012	VINCY T.
Samsung a ouvert sa librairie numérique	Livres Hebdo	03/09/2012	HUGUENY H.
e-Dantes, diffuseur numérique : "Le bon ebook pour le bon lecteur"	Actualité	05/09/2012	GARY N.
200 ebooks à moins d'1 euro ce week-end chez Bragelonne	Actualité	12/09/2012	VERCASSON A.
200k de Bragelonne : "Les indépendants ont démontré leur force"	Actualité	19/09/2012	GARY N.
Les 200 premiers éditeurs français 2012	Livres Hebdo	12/10/2012	-
Bragelonne offre quinze titres avec l'Odyssey HD FrontLight	Actualité	25/10/2012	SOLYM C.
Les deux nouvelles versions du Cybook Odyssey à 100 et 130 €	Livres Hebdo	14/11/2012	HUGUENY H.
Débat - Pourquoi le livre électronique patine-t-il en France ?	ZD Net	22/11/2012	DUVAUCHELLE A.
Les éditions Bragelonne rejoignent le catalogue de Youboox	Livres Hebdo	26/11/2012	S.P.
Les éditions Bragelonne rejoignent Youboox	Communiqué de Presse	26/11/2012	-
Le live en streaming	Les Echos	01/12/2012	LUPIERI S.
Le catalogue de Read and Go s'enrichit	Actualité	18/12/2012	HELMLINGER J.
La Livrerie Numérique, créatrice d'ebooks collector et multilingues	Actualité	19/12/2012	HELMLINGER J.
Opération 300k : trois jours d'ebooks Bragelonne à 99 cents	Actualité	16/01/2013	-
Dossier Littératures de l'imaginaire : soleil rose	Livres Hebdo	18/01/2013	MOULIN M.
Opération 300k : 100.000 exemplaires vendus par Bragelonne	Actualité	24/01/2013	-
Bragelonne lance son premier roman numérique interactif en édition bilingue	Actualité	20/02/2013	-
Bragelonne : un roman numérique interactif pour naviguer du français à l'anglais	Livres Hebdo	20/02/2013	M.Q.
Erotisme : sexe académie	Livres Hebdo	08/03/2013	MOULIN M.
L'édition française n'a pas fait sa révolution numérique	Le Monde	21/03/2013	DUCOURTIEUX C.
La littérature de genre a une longueur d'avance dans le numérique	Le Monde	21/03/2013	DUCOURTIEUX C.
Exclusif : Bragelonne ouvre son offre d'ebooks aux bibliothèques	Actualité	23/03/2013	-
Les Intégrales Bragelonne : un coffret numérique chaque mois	Actualité	10/04/2013	-
EbookMySummer : Bragelonne et Kobo partent en vacances	Actualité	10/06/2013	-
Le livre numérique fait sa rentrée		31/08/2013	VALETTE P.
Un Cybook Ocean avec écran 8 pouces chez Bookeen	Actualité	21/09/2013	SOLYM C.
Bouche à oreille : les critiques d'internautes sur les sites d'éditeurs	Actualité	25/09/2013	-

Exclusif : Vendre des livres numériques en France, à quel tarif ?	Actualité	07/10/2013	-
Les 200 premiers éditeurs français	Livres Hebdo	11/10/2013	PIAULT F.
Livre de Poche, la plus populaire des maisons petit format	Actualité	04/12/2013	-
Bragelonne passe chez Hachette	Livres Hebdo	06/12/2013	MARTINEZ S.
Bragelonne ouvre Snark, une collection numérique avec PoD	Actualité	08/12/2013	-
Face aux pirates	Livres Hebdo	10/01/2014	HUGUENY H.
Numérique et POD chez Bragelonne	Livres Hebdo	10/01/2014	HUGUENY H.
Blog Bragelonne	Blog	15/01/2014	-
Promotions chez Bragelonne	Livres Hebdo	07/03/2014	WALTER A-L
Stephen King Puissance 5		03/04/2014	CORTY B.
Bragelonne donne des frissons avec House of cards	Livres Hebdo	25/04/2014	COMBET C.
Dossier : Littératures de l'imaginaire, le temps du changement	Livres Hebdo	16/05/2014	MOULIN M.
#eBookMySummer : le numérique estival chez Bragelonne et Cultura	Actualité	16/06/2014	-
Bragelonne s'associe à Cultura pour son opération eBookMySummer	Livres Hebdo	18/06/2014	NORMAND C.
Apple offre des livres gratuits pour développer son iBooks Store	Livres Hebdo	19/09/2014	HUGUENY H.
Youboox veut contrer Amazon avec son offre de lecture numérique	Les Echos	29/09/2014	MOLGA P.
Vers un Netflix du livre ?	Livres Hebdo	03/10/2014	HUGUENY H.
Les 200 premiers éditeurs français	Livres Hebdo	10/10/2014	PIAULT F.
11 nominations pour diversifier Bragelonne	Livres Hebdo	31/10/2014	QUINTI M.
Bragelonne, #OP1000K : La kermesse olympique débute le 14 novembre	Actualité	05/11/2014	-
Barnes & Noble couple la vente du livre et de l'e-book		19/11/2014	WOITIER C.
Ebook : L'Opération 1000K de Bragelonne, un vrai moment de chocolat	Actualité	26/11/2014	-
Lancement officiel de Kindle Unlimited en France	Actualité	11/12/2014	-
Kindle Unlimited : "Une légitime défiance des éditeurs français"	Actualité	12/12/2014	-
Amazon lance son « Netflix du livre » en France		12/12/2014	WOITIER C.
L'implacable : affaires d'espionnage en exclusivité numérique chez Milady	Actualité	08/01/2015	-
Forum Bragelonne	Forum	14/01/2015	-
Site Bragelonne	Site	14/01/2015	-
Site Milady	Site	15/01/2015	-
Bilan / Compte de résultat Bragelonne 2004 à 2013	Société.com	15/01/2015	-
Bilan / Compte de résultat eDantès 2012 à 2013	Société.com	15/01/2015	-
Dossier Littératures de l'imaginaire : contre vents et marées	Livres Hebdo	16/01/2015	MOULIN M.
L'offre étriquée de Kindle Unlimited	Livres Hebdo	23/01/2015	HUGUENY H.
Numérique : croissance sous contrôle	Livres Hebdo	06/02/2015	HUGUENY H.
Marketing digital : "Connaître Facebook ou Twitter, c'est le niveau zéro"	Actualité	17/02/2015	GARY N.

Amazon « regrette » l'interprétation de la loi sur Kindle Unlimited	Livres Hebdo	19/02/2015	HUGUENY H.
Pour Babelio, "la lecture n'est pas une passion comme une autre"	Actualité	05/03/2015	-
Harmonia Mundi au service des indépendants	Livres Hebdo	13/03/2015	DURAND M.

Annexe 9. Numeriklivres

Titre de l'article	Source	Date	Auteur
Gwen Catale, le passeur de mots	BSC News	26/05/2010	GUILLAUD E.
Une rentrée littéraire 100 % numérique pour Numerik:)ivres	Livres Hebdo	18/08/2010	L.V.
Le site du jour; Du livre à l'écran	La Croix	27/08/2010	MAHE F.
France : l'offre numérique de la rentrée littéraire sous-estimée ?	Actualitté	10/09/2010	GARY N.
Black Friday sur l'iBookstore, avec Numerik:)ivres	Actualitté	26/11/2010	GARY N.
Numerik:)ivres : Le numérique a son mode d'emploi	Actualitté	10/12/2010	MALMEJEAN C.
Première alliance des grands éditeurs numériques pour la rentrée littéraire	AFP	30/08/2011	-
Première alliance d'éditeurs numériques pour la rentrée littéraire	Livres Hebdo	30/08/2011	VINCY T.
Tout savoir sur le manga numérique: une coédition inédite en ebook	AFP	30/12/2011	-
Samsung a ouvert sa librairie numérique	Livres Hebdo	03/09/2012	HUGUENY H.
Une collection de livres dédiés à l'univers numérique	AFP	05/07/2013	-
Le livre numérique fait sa rentrée	Le Figaro	31/08/2013	DE LA VALETTE P.
Le GLN va rassembler les professionnels francophones de l'édition numérique	Livres Hebdo	17/10/2013	-
Des professionnels de l'édition numérique lancent le Groupement pour le développement de la lecture numérique (GLN)	La Correspondance de la Presse	25/10/2013	-
Face aux pirates	Livres Hebdo	10/01/2014	HUGUENY H.
Vers un Netflix du livre ?	Livres Hebdo	03/10/2014	HUGUENY H.
Numeriklivres : la librairie associée à l'éditeur, fin d'une utopie	Actualitté	23/01/2015	GARY N.
Blog Numeriklivres	Blog	05/03/2015	-
Facebook	Réseau social	05/03/2015	-
Site Numerikbook	Site	05/03/2015	-
Site Numeriklire	Site	05/03/2015	-
Informations juridiques	Infogreffe	19/03/2015	-
Compte de résultat et bilan 2013	Société.com	19/03/2015	-
Numerik:)ivres : une rentrée littéraire 100 % numérique	Actualitté	18/08//10	SOLYM C.

Annexe 10. Decitre

Titre de l'article	Source	Date	Auteur
Les entreprises traditionnelles séduites par l'e-commerce	Les Echos	01/02/2001	DE PAGNEUX M-A
Des librairies négocient avec Google	Livres Hebdo	14/05/2007	NORMAND C.
Présentation BNF AFNOR	Communication	27/03/2008	-
La librairie lyonnaise Decitre revendue à Finadvance Capital	Actualité	16/09/2008	SOLYM C.
Decitre : le hub, chaînon manquant pour regrouper l'offre d'ebooks	Actualité	19/01/2010	GARY N.
Une volonté collective des libraires français, face au numérique	Actualité	09/06/2011	DE SEPAUSY V.
Editeurs-libraires : chronique d'un divorce annoncé	Les Echos	03/11/2011	SILBERT N.
Du web dans la librairie de papa	Enjeux Les Echos	01/12/2011	DESCHAMPS P-M
Decitre inaugurer son ebookstore début avril, à Lyon	Actualité	24/01/2012	GARY N.
Decitre innove	Livres Hebdo	10/02/2012	CHARONNAT C.
Cultura, Decitre, Rue du Commerce regroupés autour du livre numérique	Actualité	08/03/2012	SOLYM C.
Decitre lance The Ebook Alternative	Livres Hebdo	08/03/2012	NORMAND C.
Les Groupes Cultura, Decitre, Rue du Commerce et la SSII Smile annoncent aujourd'hui le lancement de «TEA, The Ebook Alternative »	Communiqué de Presse	08/03/2012	-
Dossier de présentation TEA	Communication	08/03/2012	-
Decitre veut concurrencer Amazon sur le livre numérique	LeFigaro.fr	08/03/2012	-
Trois lettres pour une ambition	LeMonde.fr	08/03/2012	BEUVE-MERY A.
Une librairie lyonnaise invente le livre numérique "libre" !	NouvelObs.com	08/03/2012	NORA D.
Decitre offre le Tea	Livres Hebdo	09/03/2012	NORMAND C.
Decitre défie Amazon	Le Figaro	09/03/2012	RENAULT E.
French Decitre launches The ebook Alternative	Le Monde	09/03/2012	BEUVE-MERY A.
Decitre repense la vente de livres numériques	Les Echos	09/03/2012	FEITZ A.
The Ebook Alternative : la plateforme ebook open source de Decitre	EconomieNouvelle.fr	10/03/2012	-
Decitre à livre numérique ouvert	Libération	12/03/2012	ROUSSEL F.
Dossier : les 100 qui font bouger le livre	Livres Hebdo	16/03/2012	GARCIA D.
Livres numériques : le libraire lyonnais Decitre concurrence Amazon et Apple	Challenges.fr	19/03/2012	DUSSAPT C.
Decitre lance son nouveau concept de magasin	Livres Hebdo	04/04/2012	NORMAND C.
A Lyon, Decitre adapte la librairie à l'ère numérique	Le Monde	04/04/2012	BEUVE-MERY A.
Guillaume Decitre, libraire à l'ère numérique	La Croix	25/04/2012	TOSSERI B.
Format, distribution, lecture: des éditeurs et des libraires pour un livre numérique ouvert	ZD Net	26/04/2012	NOISETTE T.
Decitre conjugue le numérique	Livres Hebdo	27/04/2012	NORMAND C.
Decitre lance un programme de fidélité solidaire avec Adelya	Actualité	01/06/2012	MAZIN C.
The Ebook Alternative chez Cultura : on attend RueDuCommerce	Actualité	11/06/2012	DE SEPAUSY V.

Quelle solution numérique pour les librairies indépendantes ?	Livres Hebdo	15/06/2012	HUGUENY H.
La guerre s'intensifie	Livres Hebdo	14/09/2012	NORMAND C.
Dossier Livre numérique : douze questions sur un marché encore marginal	Livres Hebdo	05/10/2012	HUGUENY H.
Une base de données économiques est lancée	Livres Hebdo	12/10/2012	NORMAND C.
TeaBook Open Reader, application open source pour libraires connectés	Actualité	15/10/2012	VERCASSON A.
TEA présente son application de lecture	Livres Hebdo	15/10/2012	HUGUENY H.
Dossier de Presse TEA	Communication	15/10/2012	-
[La Start-Up française de la Semaine] : TEA	Presse-Citron.net	18/10/2012	PRINGUAY V.
Assises régionales de la librairie : le numérique, c'est pas automatique	Livres Hebdo	23/10/2012	CHARONNAT C.
Les libraires contre Amazon	Slate.fr	06/12/2012	GARNIER C.
Noël sera-t-il numérique ?	Livres Hebdo	07/12/2012	TAILLANDIER F.
Douloureuse année	Livres Hebdo	14/12/2012	NORMAND C.
Decitre monte en puissance sur le Net	L'Express.fr	21/03/2013	COOP W.
Bayard passe à l'heure de «Tea»	Le Nouvel Observateur	22/03/2013	NORA D.
Bayard et Decitre s'engagent dans le livre numérique	Actualité	25/03/2013	SOLYM C.
Fabricants, éditeurs et distributeurs s'allient face à Amazon	Le Figaro	26/03/2013	DEBOUTE A.D.
Remodelage à Bellecour	Livres Hebdo	11/05/2013	CHARONNAT C.
Système U ouvre une plateforme livre et ebook avec Decitre	Actualité	22/05/2013	SOLYM C.
Système U lance un site de vente de livres	Livres Hebdo	23/05/2013	S.P.
Les libraires français face à la révolution numérique	Le Monde	02/06/2013	BEUVE-MERY A.
Bookeen annonce une liseuse haut de gamme à 160 euros	Livres Hebdo	19/09/2013	HUGUENY H.
TEA et PocketBook	Communiqué de Presse	24/09/2013	-
TEA monte au créneau	Les Echos	03/10/2013	POUSSIELGUE G.
TEA et ses partenaires revendront les liseuses de PocketBook	Livres Hebdo	05/10/2013	HUGUENY H.
Vendre des liseuses en librairie ?	Livres Hebdo	01/11/2013	HUGUENY H.
Système U et Decitre, c'est parti !	Livres Hebdo	29/11/2013	NORMAND C.
Le rythme de croissance de Système U ralentit	Les Echos	05/02/2014	BERTRAND P.
La culture en berne dans les centres commerciaux	Les Echos	06/02/2014	-
Site Corporate Decitre	Site	11/06/2014	-
Site TEA	Site	13/06/2014	-
Informations légales	Infogreffe	17/04/2015	-
Comptes de résultat 2010 à 2013	Société.com	17/04/2015	-

Données primaires

Annexe 11. Guide d'entretien

J'aimerais que vous me parliez des choix faits par [nom entreprise] :

- Ceux qui sont faits dans le but d'atteindre la position désirée sur le marché
- Et ceux qui sont faits dans le but de faire fonctionner l'entreprise, de générer du profit

Je vous invite donc à me raconter l'histoire de votre entreprise en nous expliquant en quoi ces choix ont été complémentaires, se sont opposés ou ont eu des conséquences sur des éléments clés de [nom entreprise].

Thèmes :

- Comment décririez-vous la stratégie de [nom entreprise] ?
- Quelles sont les activités principales de l'entreprise et comment le sont-elles devenues ?
- Quelles sont les ressources principales de l'entreprise et comment se sont-elles développées ?
- Quelles sont les sources de revenu principales (activités) ?
- Quels sont les coûts principaux ?
- Comment décririez-vous l'organisation de [nom entreprise] ? Son management ?

Etape	C.S.								PV		Tarif										Clients										Environnement					Pré-requis																
	Exploration	Création	Pérennisation	Tactique	Ajustement	Changement	Amplification	Abandon	Produit	Produit Négatif	Service	Innovation	Mode d'accès (pts de vente, loc...)	Cherté	Compétitif	Prix agressif	?	Gratuité	Forfait (prix fixe)	Commissionnement	Discrimination	Prix unique	Accords négociés	Nombre de clients effectifs	Nombre de clients potentiels	Particuliers	Professionnels (bib...)	BtoB (libraires...)	BtoB (libraires...) Négatif	Perception clients / prospects	Communauté	Avis/demande clients, tests	Marché	Marché Négatif	Evolution des partenaires	Concurrence	Concurrence Négatif	Techno - dispo	Techno - dispo Négatif	Techno - standards, dominants	Techno - innovations	Techno - contraintes	Mvt indispensable positif	Mvt favorisant positif	Mvt indispensable négatif	Mvt favorisant négatif						
Mouvement 1 : Activité Librairie																																																				
Etape 1 : Démarrage (dès 1999)	1									6																																										
Etape 2 : Croissance rapide du catalogue (dès 2007)		1							-3	2	1														1																											
Etape 3 : Prise en compte de la mobilité (dès 2008)								1		5															-2																											
Etape 4 : Commercialisation des BD (dès 2013)								1		2																				1																						
Mouvement 2 : Ativité de e-diffusion/e-distribution																																																				
Etape 1 : Démarrage (dès 2001)		1								2															-1																											
Etape 2 : Concurrence et partenariat entre distributeurs (dès 2008)								1		1															-1		1									1																
Etape 2 : Concurrence et partenariat entre distributeurs (dès 2008)								1																	-1																											
Etape 2 : Concurrence et partenariat entre distributeurs (dès 2008)								1																																												
Etape 3 : Numilog recouvre son indépendance (dès 2012)								1		2															1																											
Mouvement 3 : Activité de prestation aux bibliothèques																																																				
Etape 1 : Lancement (dès 2002)								1			1							1		1																																
Etape 2 : Adaptation progressive de l'offre (dès 2005)		1							-2	5				1											-1	-1	1																									
Etape 3 : Ouverture du catalogue et de la solution (dès 2012)								1																																												
Etape 3 : Ouverture du catalogue et de la solution (dès 2012)								1																																												

Etape	C.S.								PV		Tarif										Clients								Environnement						Pré-requis																	
	Exploration	Création	Pérennisation	Tactique	Ajustement	Changement	Amplification	Abandon	Produit	Produit Négatif	Service	Innovation	Mode d'accès (pts de vente, loc...)	Cherté	Compétitif	Prix agressif	?	Gratuité	Forfait (prix fixe)	Commissionnement	Discrimination	Prix unique	Accords négociés	Nombre de clients effectifs	Nombre de clients potentiels	Particuliers	Professionnels (bib...)	BtoB (libraires...)	BtoB (libraires...) Négatif	Perception clients / prospects	Communauté	Avis/demande clients, tests	Marché	Marché Négatif	Evolution des partenaires	Concurrence	Concurrence Négatif	Techno - dispo	Techno - dispo Négatif	Techno - standards, dominants	Techno - innovations	Techno - contraintes	Mvt indispensable positif	Mvt favorisant positif	Mvt indispensable négatif	Mvt favorisant négatif						
Mouvement 4 : Activité de prestation à l'édition et à l'autoédition																																																				
Etape 1 : Prestation de maquettes à destination des profes	1									2																																										
Etape 2 : Production d'eBooks (dès 2003)		1								1				1																																						
Etape 3 : Prestation de services pour l'autoédition, Je Publie (dès 200)							1		1	2			1						1		1			2																												
Mouvement 5 : Internationalisation																																																				
Etape 1 : Premières tentatives anglo-saxonnes (dès 2004)							1			3														-1																												
Etape 2 : Espagne (dès 2011)							1			1														-1																												
Etape 3 : USA (dès 2014)							1			1														-1																												
Mouvement 6 : Activité d'édition, eThèque																																																				
Etape 1 : Acquisition d'eThèque (dès 2005)		1								2																																										
Etape 2 : Volonté de relancer l'activité (dès 2012)	1									1				1																																						
Mouvement 7 : Activité de prestation de services pour les libraires																																																				
Etape 1 : Démarrage via des sites sur-mesure (dès 2007)							1			2									1	1							1																									
Etape 2 : eBookStore Factory (dès 2009)									1	2																																										
Etape 3 : Evolution des canaux et des solutions (dès 2013)									1	4									1	1				1																												
Mouvement 8 : Activité de Conseil (dès 2007)																																																				
			1							2																		1																								
Totaux Positifs	1	2	5	3	1	1	12	0	1	0	50	2	0	2	2	0	0	0	3	3	0	2	0	4	3	0	3	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Totaux Négatifs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-11	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Totaux	1	2	5	3	1	1	12	0	1	5	50	2	0	2	2	0	0	0	3	3	0	2	0	15	5	0	3	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Méga-Totaux Positifs				25						53									12								13																						0			
Méga-Totaux Négatifs				0						-5									0								-13																						0			
Méga-Totaux				25						58									12								26																						0			

Titre : L'articulation entre modèles d'affaires et stratégies face à un changement technologique majeur - Cas des acteurs du livre numérique en France

Mots clés : Modèle d'affaires, stratégie, changement

Résumé : Le modèle d'affaires (ou BM) est l'objet de discussions au sein de la sphère académique : son intérêt, ses composantes et sa relation avec la stratégie font débat. Nous nous sommes attachée à analyser l'articulation entre les concepts de BM et de stratégie dans un contexte de changement technologique majeur. À partir de la littérature, nous avons proposé un cadre conceptuel qui nous a servi de grille d'analyse dans l'étude de 8 cas d'acteurs français positionnés sur le marché émergent du livre numérique.

Cette étude empirique nous amène à confirmer la nature systémique du BM. Nous pouvons également conclure à l'existence d'un processus de co-construction du BM et de la stratégie. Nous observons aussi que l'histoire de l'entreprise et l'environnement impactent davantage le BM que la stratégie (en volumétrie).

Title : Articulation between business model and strategy facing a major technological change
Case-studies of eBook market in France

Keywords : Business model, strategy, change

Abstract : The business model (or BM) has been the subject of debates within the academic sphere: its interest, its components and its relationship to strategy are much debated. We have focused on analysing the articulation between the concepts of business model and strategy in a context of major technological change. Starting from the literature, we suggest a conceptual framework that we have deployed to study eight cases of French actors who are positioned in the emergent market of ebook.

This empirical study has allowed us to confirm the systemic nature of the BM. We can also conclude that there is a co-construction process of the business model and the strategy; and we have observed that company's history and environment both affect the BM more than they affect the strategy (in volumetry).

