

# Définition d'une proposition de valeur dans les écosystèmes d'innovation émergent : comprendre les choix des organisations établies par le Business Model<sup>1</sup>

Binauld, Cédric

LEM, UMR 9221

[cbinauld@gmail.com](mailto:cbinauld@gmail.com)

## Résumé :

---

Le concept de Business Ecosystem (BE ci-après) ambitionne de porter un regard neuf sur les mécanismes de création et de capture de valeur en dépassant les frontières traditionnelles du secteur (Moore, 1993, 1996). Récemment des auteurs ont souligné un manque de travaux portant sur la phase d'émergence des BE (Hannah & Eisenhardt, 2018). Dans le cadre de l'émergence d'un écosystème d'innovation, Dattée *et al.* (2018) montrent que les organisations tentent d'influer sur la définition de la proposition de valeur (Adner, 2017) lorsque celle-ci ne préexiste pas. Ils montrent que les organisations tentent d'endogénéiser la valeur d'une ressource en anticipant des points de contrôle défendables. Décider de ce que sont ces points de contrôle défendables est néanmoins complexe. Ce travail pose la question de recherche suivante : comment comprendre et anticiper le soutien accordé ou non d'une organisation à une proposition de valeur émergente dans un écosystème d'innovation émergent ? Nous tentons de montrer que le Business Model (BM ci-après) est un moyen pour les organisations établies de savoir quelles propositions de valeur soutenir ou non, et donc quel point de contrôle défendre. En nous appuyant sur le modèle de Peltoniemi (2006) et les travaux de Attour & Barbaroux (2016) mobilisant Anderson *et al.* (2008) nous montrons que le BM conceptualisé comme carte mentale (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) permet d'anticiper logiquement les propositions de valeur qui seront soutenues (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Nous montrons pourquoi le soutien est logiquement accordé ou non au travers du type de BMI (Foss & Saebi, 2017) demandé par une proposition de valeur. Nous utilisons une démarche et des concepts issus de l'école Autrichienne d'économie (*e.g.* Von Mises, 2004 ; Menger, 2011) et illustrons notre argument sur deux cas issus de la transition énergétique.

**Mots-clés :** Écosystème d'innovation, Émergence, Business Model, Proposition de valeur

---

---

<sup>1</sup> Nous tenons à remercier les 2 évaluateurs pour leurs remarques et en particulier pour nous avoir fait parvenir un document explicitant et localisant dans la première version tous les points demandant à être retravaillés. Nous avons tenté de prendre en considération toutes ces remarques et les faiblesses de cette nouvelle version n'incombent qu'à l'auteur.

## **Définition d'une proposition de valeur dans les écosystèmes d'innovation émergent : comprendre les choix des organisations établies par le Business Model**

### **INTRODUCTION**

Apparut en 1993 dans la HBR, le concept de BE (Moore, 1993, 1996) ambitionne de renouveler l'approche stratégique en se substituant à l'école du positionnement (Porter, 1981, 1985). A un univers sectoriel caractérisé principalement par la compétition (Demil *et al.*, 2013) et réduisant le comportement organisationnel à trois choix génériques, l'auteur propose de le changer par l'espace des BE et d'inclure les relations intersectorielles afin de mieux expliquer les résultats des organisations.

Fortement critiqué par la communauté académique pour son manque de clarté (Frery *et al.*, 2012), ses définitions nombreuses et floues (Peltoniemi & Vuori, 2004 ; Koenig, *ibid* ; Parisot, 2015) ainsi que sa dimension analogique (Koenig, *ibid* ; Parisot, 2013 ; Oh *et al.*, 2016), le concept de BE n'a attiré l'attention des chercheurs que récemment (Frery *et al.*, *ibid* ; Jacobides *et al.*, 2018). Concernant la critique portant sur la dimension analogique, Parisot (*ibid*) ainsi que Parisot & Isckia (2017) soulignent que cette dernière se fonde sur l'hypothèse d'une transposition analogique du concept de BE (Tsoukas, 1991). En mobilisant les travaux de Cornelissen (2005) qui distingue entre les importations sans et avec changement de sens des concepts, ils montrent que seule l'hypothèse centrale est de nature analogique. Moore a donc majoritairement procédé à une transposition de type métaphorique et a redéfini les concepts importés pour les adapter au champ cible (*i.e.* la stratégie). Les auteurs montrent également que Moore a repensé les liens entre ces concepts lors du passage vers le nouveau champ. Plusieurs auteurs (*e.g.* Parisot, *ibid* ; Parisot & Isckia, *ibid* ; Adner, 2017 ; Mäntymäki *et al.*, 2018) soulignent ainsi son potentiel heuristique pour l'approche des phénomènes inter-organisationnels. Le concept de BE permet de regarder avec un regard neuf des phénomènes anciens (Deleuze & Guattari, 1991 ; Van Campenhoudt & Quivy, 2011). Citons par exemple la notion de compétition pour des rôles ou positions au sein d'un BE (Moore, 1996, pp56) ou encore l'intégration de relations simultanées de coopération et de compétition entre les organisations comme élément central pour l'analyse stratégique (*e.g.* Moore, 1996 ; Pellegrin-Boucher & Gueguen, 2005 ; Mäntymäki *et al.*, *ibid*). Dernier exemple du potentiel heuristique

du concept, Iansiti & Levien (2004) soutiennent que l'écosystème est devenu le niveau d'analyse pertinent de la performance des organisations et que celle-ci dépend de la santé au niveau du BE. Ils proposent d'évaluer cette santé à l'aune de trois critères que sont la productivité, la robustesse et la capacité de création des niches du BE. Concernant la critique portant sur les définitions et leurs aspects parfois contradictoires, plusieurs auteurs ont proposé des typologies pour tenter d'y répondre. Par exemple, Koenig (*ibid*) croise la dimension du degré de contrôle sur les ressources clés avec celle du type d'interdépendance et aboutit à 4 types différents de BE auxquels ne s'appliquent que « *certaines des éléments de définition proposés par Moore* ». De leur côté, Guéguen & Passebois-Ducros (2011) proposent 3 représentations des BE en tenant compte du point focal adopté (activités ou entreprises) et de la structure relationnelle (communauté ou réseau). Cette typologie permet de clarifier le niveau et l'unité d'analyse sur lesquels portent le travail de recherche. Dans le même sens, citons Adner (*ibid*) qui bien que ne proposant pas une typologie des BE a proprement parlé distingue 2 types d'approches de ces derniers. Utilisant le critère du point focal de Guéguen & Passebois-Ducros (*ibid*) - entreprises ou activités - il les qualifie respectivement d'approche « affiliation » et « structure ». Enfin, citons Jacobides *et al.* (*ibid*) qui distinguent 3 types de BE selon le point focal sur lequel porte la recherche et que sont les « *business ecosystem* centrés sur une firme et son environnement », « les *innovation ecosystem* centrés sur une innovation ou une nouvelle proposition de valeur ainsi que la constellation d'acteurs la supportant et enfin les « *platform ecosystem* centrés la manière dont les acteurs s'organisent autour d'une plateforme.

Comme la typologie de Koenig (*ibid*) le montre, il est possible de distinguer entre différents BE ne partageant pas tous les mêmes caractéristiques. Néanmoins, à un niveau plus abstrait, tous les BE possèdent certaines caractéristiques communes. Parisot (2015) citent les suivantes : une communauté de destin stratégique (Moore, 1996 ; Torres-Blay, 2000), des relations de coopétition (Moore, 1993, 1996 ; Nalebuff & Brandenburger, 1997) alliant coopération pour la création de valeur et compétition pour la capture de valeur (Iansiti & Levien, *ibid* ; Adner, *ibid* ; Jacobides *et al.*, *ibid*), une co-évolution (Moore, 1993, 1996 ; Peltoniemi, 2006 ; Parisot *et al.*, 2018), un nouveau périmètre structurel et géographique (Moore, 1993, 1996) ; une hétérogénéité des acteurs impliqués (Daidj, 2010) ; un nouveau périmètre organisationnel s'auto-organisant ainsi que de nouvelles formes de leadership (Moore, 1996 ; Peltoniemi, *ibid*) et un cycle de vie composé de 4 phases (Moore, 1993, 1996, 2006). Récemment, Jacobides *et*

*al. (ibid)* ont soutenu que la dimension modulaire est fondamentale pour distinguer le concept de BE d'autres concepts proches (*e.g.* réseaux).

Parmi les recherches menées sur les caractéristiques des BE, certains auteurs (*e.g.* Hannah & Eisenhardt, 2015 ; Hannah & Eisenhardt, 2018) ont récemment souligné que ces dernières portées majoritairement sur des BE déjà constitués. Une telle focalisation laissant de fait peu étudié le phénomène d'émergence des BE. Notre travail porte sur la période du cycle de vie des BE que Moore nomme « *birth* » et se focalise sur l'émergence des écosystèmes d'innovation (Jacobides *et al.*, *ibid*) en posant la problématique de la compréhension des actions menées par les acteurs organisationnels. Plus spécifiquement, en mobilisant la définition suivante des BE « *The ecosystem is defined by the alignment structure of the multilateral set of partners that need to interact in order for a focal value proposition to materialize* » (Adner, *ibid*), nous nous intéressons à la manière dont agissent les organisations déjà installées dans le cadre d'une endogénéisation de la conception de la proposition de valeur (Dattée *et al.*, 2018) et posons la question suivante : comment comprendre et anticiper le soutien accordé ou non d'une organisation à une proposition de valeur émergente dans un écosystème d'innovation émergent? Chesbrough & Rosenbloom (2002) et Chesbrough (2010) soutiennent que le BM est un élément médiateur entre une technologie innovante et la sphère sociale, *i.e.* sa mise sur le marché. Les auteurs soulignent qu'une condition de réussite de cette mise sur le marché est la conception d'un BM spécifique. Dans le cadre d'organisations établies, les auteurs pointent les difficultés que celles-ci rencontrent pour concevoir ces BM. Ces difficultés s'expliquent par des limites cognitives entraînant une logique dominante (Prahalad & Bettis, 1986) et une incapacité à saisir les opportunités. Afin de palier à ces limites, des outils et méthodes ont été développés (Caron-Fasan & Chanal, 2008 ; Osterwalder & Pigneur, 2010 ; Warnier *et al.*, 2016). Un travail récent (Shih, 2016) remet néanmoins en question cet argument. En nous appuyant sur ces éléments, nous proposons de répondre à notre question de recherche à partir du concept de Business Model en mobilisant une démarche de type logico-déductive (Mises, 1949 ; Menger, 2011). Nous illustrons notre raisonnement sur 2 cas. Le reste de cet article s'articule autour de la littérature sur l'émergence des BE et le concept de BM (1), la méthodologie (2), le raisonnement mené (3), la présentation (4) et l'analyse des cas (5), enfin les contributions (6) et la conclusion (7).

## 1. REVUE DE LITTÉRATURE SUR L'ÉMERGENCE DES BE ET LES BM

### 1.1. DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES DES BE ÉMERGENTS

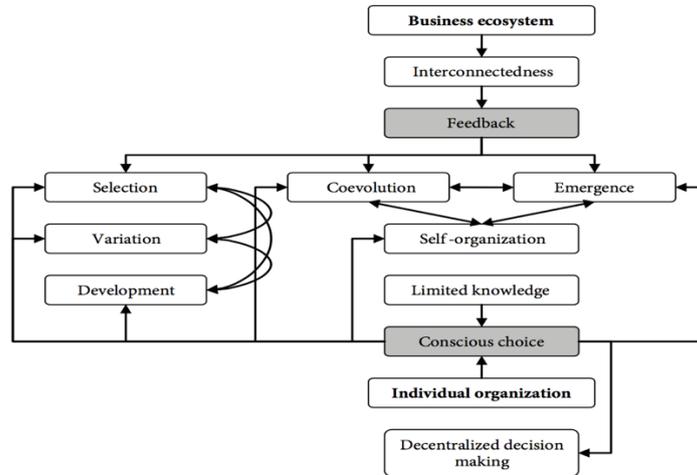
De façon générale, les écosystèmes émergents sont ceux se trouvant dans un état précoce de formation ou de reconstruction (Santos & Eisenhardt, 2009 ; Hannah & Eisenhardt, *ibid*). Pour Moore (1993, 1996), un écosystème émergent se caractérise par le fait que des organisations collectivement engagées dans un projet d'innovation génèrent par leurs actions une succession d'étapes impliquant une co-évolution. Pour qu'un BE émerge, il existe de multiples conditions. Parmi celles-ci, il y a le rôle tenu par les acteurs. Par exemple, Attour (2014) se concentre sur les BE de type plateforme et adresse la question du leadership. L'auteur montre que le leadership peut être tenu par plusieurs entités et changer suivant les besoins lorsque le BE se développe autour de plusieurs plateformes pivots. Ces changements permettent l'émergence d'un nouveau BE local. Isckia (2007), en étudiant le cas d'Amazon, montre qu'en laissant une grande liberté aux organisations souhaitant investir les niches, Amazon a favorisé le développement du BE émergent. Dedehayir1 & Seppänen (2015) identifient une phase d'invention et une phase *startup*. Les auteurs montrent que le *keystone* a un rôle clé pour centrer et relier les participants dans la phase d'invention mais que lors de la phase *startup*, caractérisée par la survenue de *bottleneck* et leurs résolutions, ce sont les clients directs qui sont essentiels. Ozcan & Santos (2015) se focalisent eux sur le pouvoir de marchandage inter-firmes. Ils montrent que malgré la présence d'une demande et d'une maturité technologique, un BE peut ne pas émerger en raison de l'incapacité des firmes à se mettre d'accord sur son architecture. Un autre type de condition concerne les compétences. Loilier & Malherbe (2012) distinguent entre les compétences de niveau organisationnel et celle de niveau inter-organisationnel. Ils montrent qu'une des conditions d'émergence d'un BE est la capacité à créer, mobiliser et développer des compétences inter-organisationnelles appelées compétences écosystémiques. Celles-ci sont des : « *compétences techniques de développement de l'innovation, des compétences de développement des relations entre les membres de l'ESA et enfin, des compétences de structuration de l'offre* ». Ces compétences se développent à partir de projets d'expérimentations générant des informations provenant des usages d'une première offre. Ces informations sont ensuite utilisées par les premiers participants à l'écosystème qui s'ajustent mutuellement. A la condition d'une coordination de ces ajustements, la nature des relations passera de la coopération à la collaboration et enfin à la co-évolution (Parisot, 2016). C'est ce passage à la co-évolution qui caractérise l'émergence d'un BE (Peltoniemi, *ibid*). Pour faire

émerger un BE, les participants doivent donc développer des capacités dynamiques de nature inter-organisationnelle différentes de celles qu'ils développent en interne : « *The possession of superior capabilities is an attribute of the ecosystem as a whole, and is not reducible to what any firm has, or even to any single aggregation of the various capabilities of all individuals and sections of the firm* » (Kay *et al.*, 2018). Dans ce sens, Helfat & Raubitschek (2018) soutiennent qu'il existe 3 types de capacités dynamiques que tout leader de BE, et plus largement tout membre de BE, doit développer si il veut pouvoir continuellement créer et capturer de la valeur venant d'innovations et qu'ils nomment : « *innovation, scanning/sensing, and integrative capabilities* ». Ces capacités dynamiques sont de nature inter-organisationnelle car « *the activities in which platform leaders engage, their capabilities, and their ecosystems coevolve, with products, knowledge, and capabilities linked at a point in time and over time* ». La connaissance a également été étudiée sur les 2 niveaux que sont l'organisationnel et l'inter-organisationnel. Par exemple, Attour et Barbaroux (2016), à la suite d'Attour & Della Peruta (2013), montrent le rôle que les connaissances jouent dans l'émergence d'un BE. S'appuyant sur Anderson *et al.* (2008), les auteurs montrent que les connaissances encadrées dans les composants d'un BE sont basées sur des sous-ensembles de connaissances architecturales qui préexistent au niveau organisationnel et orientent l'architecture du BE émergent et donc le niveau inter-organisationnel.

Concernant la co-évolution, Peltoniemi (*ibid*) identifie 4 préconditions permettant son déclenchement et donc l'émergence d'un BE : la rareté des clients qui entraîne une pression sélective, le choix conscient des acteurs leur permettant de changer, l'interconnexion des organisations entraînant des effets les unes sur les autres et un processus de rétroaction qui engendre des conséquences à long terme. L'auteur propose un cadre d'analyse théorique pour étudier les BE. Le schéma ci-dessous expose celui-ci et met en évidence les concepts utilisés ainsi que leurs liens :

**Figure 1. Cadre d'analyse théorique pour l'étude des BE, tiré de et selon Peltoniemi,**

**2006**



Dans ce schéma apparaît le concept de choix conscient qui permet de différencier entre l'évolution économique et l'évolution biologique. Ce concept permet de ne pas définir le comportement des organisations comme étant de simple réactions à des éléments exogènes. Peltoniemi précise que : « *Conscious choice enables the organization to think with a longer perspective, to integrate new knowledge with the old knowledge, to try to guess a competitor's next move, to create tactics and even to try to cheat* ». Ces choix conscients se basent sur une connaissance locale et limitée « *since no organization can be perfectly aware of the present state, not to mention the future* ».

Dattée *at al. (ibid)* ont montré que dans le cadre d'un écosystème d'innovation dont la proposition de valeur (Adner, *ibid*) n'était pas définie *ex ante*, les acteurs tentaient d'influer sur cette définition à leur avantage. Les auteurs montrent que les acteurs agissent de telle manière à ce qu'ils puissent « *delay their own resource commitment to keep open the option space of desirable ecosystem outcomes, but act pre-emptively to veto undesirable futures* ». Ces actions sont réalisées de manière itérative au fur et à mesure que les acteurs découvrent les directions prises par les propositions créatrices de valeur potentielle et qu'ils perçoivent comme leur étant plus ou moins favorable pour une future capture de valeur. Dattée *et al. (ibid)* fournissent un modèle permettant de décrire la dynamique de ces actions. Ce modèle permet de décrire et comprendre *ex-post* comment une organisation a agi relativement à une proposition de valeur qu'elle a jugé contraire à ses intérêts. Ce que qu'il ne permet en revanche pas et de prévoir *ex ante* si une organisation va ou non soutenir une proposition de valeur. Bien que ne faisant pas référence à Peltoniemi (*ibid*) dans leur article, nous proposons de conceptualiser les actions

réalisées par ces acteurs comme étant des choix conscients au sens de Peltoniemi (*ibid*). Pour nous, elles correspondent à la fonction que l'auteur donne et que nous rappelons ici : *Conscious choice enables the organization to think with a longer perspective, to integrate new knowledge with the old knowledge, to try to guess a competitor's next move, to create tactics and even to try to cheat* ». Si ces actions sont orientées selon l'intérêt anticipé par les acteurs pour eux de la création de valeur potentielle sur leur capture de valeur, nous pensons que le concept de Business Model peut permettre d'anticiper la direction de leur action entendu comme un soutien ou non à une proposition de valeur. Nous allons maintenant nous pencher sur la littérature portant sur les Business Models et voir comment ce concept peut permettre cette anticipation.

## **1.2. BUSINESS MODELS ET CHAMP DES BE**

### **1.2.1. Présentation du concept de BM**

Bien qu'ancien (Norman, 1977), le concept de BM ne va intéresser les universitaires que très récemment à l'inverse des praticiens. Apparut initialement dans le milieu des affaires né des progrès des technologies de l'information et de la communication, le BM est un moyen pour les start-ups d'expliquer sous forme verbale et/ou visuelle ce qu'elles font et comment elles envisagent de générer des revenus. L'éclatement de la bulle internet en 2000-2001 va amener Porter (2001) à discréditer l'emploi du BM en stratégie. Porter précise : « *Generating revenue is a far cry from creating economic value, and non business model can be evaluated independently of industry structure* ». Néanmoins, les travaux de Chesbrough et Rosenblom (*ibid*) vont étendre l'usage du concept à l'activité générique d'innovation. Les premiers travaux académiques vont alors tenter de répondre aux critiques du manque de clarté et de différenciation (Amit & Zott, 2001 ; Osterwalder, 2004 ; Lecocq *et al.*, 2006). L'année 2010 est charnière avec un numéro spécial de la revue *Long Range Planning*. Le concept concerne désormais tout type d'organisation et reçoit un écho de plus en plus favorable auprès des praticiens, notamment avec le succès du *Business Model Canvas* (2010) qui s'appuie sur le *Design Thinking*.

Face à une littérature académique foisonnante (Foss & Saebi, 2017 ; Massa *et al.*, 2017 ; Foss & Saebi, 2018), plusieurs auteurs ont tenté de mettre en ordre celle-ci. Par exemple, Massa *et al.* (*ibid*) utilisent le critère de la fonction pour regrouper les définitions en trois catégories. Le BM est mobilisé soit comme un attribut réel de la firme (Casadesus-Masanell & Zhu dans *ibid*, 2010 ; Zott & Amit, 2010 dans *ibid*) , soit comme un schéma cognitif (Magretta, 2002 dans *ibid* ; Baden-Fuller & Morgan, 2010, dans *ibid*) soit comme une représentation conceptuelle du

fonctionnement d'une firme focale (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010 ; Demil & Lecocq, 2010 dans *ibid*). Les auteurs soutiennent que ces courants de recherche évoluent en silo. De leur côté, Foss & Saebi (*ibid*) s'appuient sur la notion de *construct clarity* (Suddaby, *ibid*) pour affirmer au contraire une convergence des définitions. De manière implicite ou explicite, la notion d'architecture d'activités (Teece, 2010 dans *ibid*) serait présente dans les définitions récentes du BM. Convergente ou non, Massa *et al.* (*ibid*) soulignent la dimension heuristique du concept qui en endogénéisant la création de valeur et en ne la limitant plus aux *shareholders*, en considérant que la capture de valeur du côté de la demande ne se limite plus aux clients mais s'étend à d'autres parties prenantes (Rochet & Tirole, 2003) et en modifiant les hypothèses concernant les sources de l'avantage concurrentiel peut modifier substantiellement la manière d'aborder les questions stratégiques.

Le concept de *Business Model Innovation* fait également son apparition dans la recherche. Il conceptualise l'innovation du et dans le BM (Massa & Tucci, 2013 ; Spieth & Ricart, 2014 ; Zott & Amit, 2015 ; Foss & Saebi, *ibid*, *ibid*) comme une innovation stratégique. Massa & Tucci (*ibid*) distinguent ainsi entre la conception d'un nouveau BM pour une nouvelle organisation et la reconfiguration d'un BM existant. Concernant la seconde catégorie, sur laquelle nous nous focalisons, les auteurs font référence par exemple aux travaux de Chesbrough et Rosenblomm (*ibid*) qui considèrent le BM comme une carte mentale filtrant les informations et pouvant enfermer les dirigeants dans le piège de la logique dominante (Prahalad & Bettis, *ibid*) et les empêcher de saisir des opportunités. Pour remédier à cette situation, Chesbrough (*ibid*) propose d'établir une carte du BM actuel afin de l'explicitier, de modifier la structure organisationnelle afin de permettre l'émergence d'innovation et d'expérimenter concrètement de nouveaux BM. Foss & Saebi (*ibid*) proposent de leur côté une typologie du phénomène de BMI en croisant 2 critères que sont la nouveauté et l'étendue de cette nouveauté. Ils distinguent entre une innovation ne concernant qu'un unique module du BM et une innovation concernant l'ensemble du BM. Cette innovation pouvant être nouvelle uniquement pour l'organisation focale ou pour l'ensemble d'une industrie. Dans le cadre de cet article, la conception du BM comme une carte mentale filtrant les informations (Chesbrough et Rosenblomm, *ibid*) servira de base au raisonnement mené.

### **1.2.2. Business Model et Business Ecosystem**

Le concept de BM, bien qu'initialement centré sur le niveau organisationnel, a fait l'objet de travaux le mobilisant en lien avec le concept de BE. Citons tout d'abord des exemples de

travaux portant sur la conception d'un BM et appartenant ainsi aux approches de type schéma cognitif et représentation conceptuelle du fonctionnement d'une firme focale (*ibid*). D'Souza *et al.* (2015) partent du constat que la conception d'un BM viable doit prendre en considération l'écosystème dans lequel il va évoluer et proposent un cadre d'analyse qu'ils nomment BMDFV (*Business Model Design Framework for Viability*). Weiller & Neely (2013) proposent un cadre d'analyse construit sur 4 éléments distinctifs – financier, client, stratégie et Business – permettant d'aborder la conception d'un BM à partir d'une perspective écosystémique, en particulier pendant la phase de naissance des BE. Dernier exemple, dans le cadre d'un partenariat public/privé, Bahari *et al.* (2015) développent une approche qu'ils nomment *Ecosystem Business Model* basée sur 3 outils permettant aux acteurs de : « *to overcome the complexity of collective design for the business model within a multi-actor innovation project and assisted different actors to coordinate and collaborate together to establish a business ecosystem for innovation* ». Ces exemples d'outils partent de l'hypothèse que le BM d'une organisation n'est pas isolé mais au contraire en relation avec les BM des autres organisations de l'écosystème dans lequel l'organisation est impliqué. Sur le plan opérationnel, citons par exemple les travaux de Solaimani *et al.* (2015) qui montrent que le passage de la conception à l'opérationnalisation nécessite d'aligner les BM des différents acteurs concernés par la proposition de valeur. Les auteurs proposent le modèle *VIP* pour permettre aux acteurs de penser à cet alignement. Sous le même rapport, les travaux de Hellström *et al.* (2015), s'appuyant sur la conception du BM comme élément reliant différentes organisations (Zott et Amit, 2007) identifient les drivers permettant cet alignement des BM. Au côté des éléments liés à la valeur, les auteurs conceptualisent les « *interdependencies in terms of the linkages between the business models of the ecosystem members* ». Sur un plan conceptuel, ces travaux peuvent être mis en relation avec ceux menés par Lindgren (2016) et Lindgren & Brandsholm (2016a) qui proposent d'étudier le « *world of BM's relations* » en s'appuyant sur une analogie avec les écosystèmes écologiques. Les auteurs introduisent (Lindgren & Brandsholm, 2016b) le concept de *Business Model Ecosystem* qu'ils définissent comme « *A BMES is representing more business models from more businesses* ». Les auteurs soutiennent qu'une organisation « *is seldom represented in just one BMES, but is more often represented by different BM's in more BMES* ». Dans le cas d'une innovation technologique, le travail d'innovation sur et dans le BM ne peut être réalisé de manière isolé. L'organisation focale se doit de considérer son écosystème de BM -tant interne qu'externe- pour pouvoir mener à bien cette innovation. Il convient

néanmoins d'être prudent sur les liens à faire ou non entre ces recherches car Lindgren (Rasmussen & Lindgren, 2015) positionne explicitement son travail dans le cadre épistémologique du réalisme critique de Bhaskar et Lawson (Lawson, 2003 dans *ibid* ; Lawson 2003 dans *ibid* ; Lawson, 1997 dans *ibid*) ce que les autres auteurs présentés ici ne font pas. Néanmoins, les quelques exemples explicités ici parmi beaucoup d'autres (*e.g.* van der Borgh *et al.*, 2012 ; Wnuk, 2014 ; Tellier, 2017 ; Ikävalko *et al.*, 2018) démontrent le potentiel heuristique qu'il y a à croiser les thématiques du BM et du BE.

## **2. METHODOLOGIE**

### **2.1. DEMARCHE ET STATUT DES CAS**

Nous appliquons la méthode de l'école Autrichienne d'économie (Menger, *ibid* ; Mises, 2004 ; Fillieule, 2010) qui prend comme point focal d'attention l'action des acteurs. Pour répondre à notre question de recherche, nous réalisons un raisonnement de type logico-déductif en nous basant sur quelques « connaissances auto-évidentes comme le concept subjectif d'action humaine » (De Soto, 2007). Nous exposons ces éléments dans la chapitre suivant. Cette démarche, bien que mettant l'accent sur la dimension subjective des acteurs, n'est pas un approche psychologique mais logique des actions. A prioriste, elle se fonde sur l'idée d'un monisme de l'esprit humain (Mises, 2012) permettant au chercheur de comprendre les acteurs car partageant les mêmes catégories logiques que ceux-ci utilisent pour agir au quotidien. A l'inverse, cette méthode défend l'idée d'un dualisme méthodologique entre les sciences de la nature et les sciences étudiant l'homme dans ses rapports sociaux. Cette approche ne doit pas être confondu avec une démarche de type hypothético-déductive qui fonde la connaissance sur la validation ou la réfutation des hypothèses - suivant les versions développées -, ni avec une démarche de type inductive (Rothbard, 2009). En effet, cette approche considère que le domaine empirique ne peut être qu'historique par nature au regard de la créativité de l'homme et ne serait donc engendrer une connaissance théorique. La créativité et l'ignorance radicale ne permettent en effet pas de prévoir dans le détail ce que sera une occurrence (*ibid*). La prévision ne porte donc pas sur des occurrences singulières mais des grandes orientations qu'il convient ensuite d'opérationnaliser via des conditions initiales pour comprendre et expliquer un phénomène passé ou à venir (Rizzo, 1982). Les cas que nous utilisons ont donc un statut illustratif au sens non d'un travail exploratoire mais au sens d'une explication donnée à une situation déjà produite.

## **2.2. SELECTION DES CAS**

Les 2 cas que nous analysons se déroulent sur une période s'étendant de janvier 2017 à novembre 2018. Ils ont en commun de concerner des organisations déjà existantes bien que cette durée soit différente. Ils concernent des organisations relevant à la fois du secteur privé et public du secteur de l'énergie. L'État français imposant aux acteurs historiques du secteur l'introduction des technologies de l'information et des communications, cette situation engendre un rapprochement entre des secteurs d'activités distincts possédant des ressources et compétences nécessaires et complémentaires à la matérialisation d'une nouvelle proposition de valeur. Certains acteurs sont protégés dans leur segment par un monopole d'État, mais sont également contraints d'y rester pour des raisons de concurrence. L'État demande en outre à ces acteurs historiques l'exploration de nouvelles manières de concevoir la production d'énergie ainsi que la manière dont la demande accède à cette dernière. Cette situation rend donc propice l'exploration de nouvelles propositions de valeur. Dans ces 2 cas, les acteurs sont engagés dans une réflexion sur ces nouvelles offres et les *business model* liés.

## **2.3. SELECTION, SOURCE, COLLECTE ET ANALYSE DE DONNEES**

Les données sont de type primaire *via* des observations, observations participantes et entretiens formels et informels ainsi que secondaire (*e.g.* mails, ppt, rapports, sites internet). La collecte a été réalisée au moyen de divers procédés (*e.g.* notes, enregistrements audio et/ou vidéo). Les données sont analysées à partir du raisonnement qui est proposé dans le chapitre suivant.

## **3. RAISONNEMENT**

Les axiomes de base sont les suivants : les acteurs organisationnels agissent dans leur intérêt (et les acteurs individuels agissent dans l'intérêt de leur organisation qu'ils considèrent comme symétrique à leur intérêt personnel), l'intérêt est de nature subjective et évolue dans le temps au fur et à mesure des actions menées et des découvertes réalisées, le futur est incertain, l'ignorance est radicale, la connaissance est locale, dispersée et subjective.

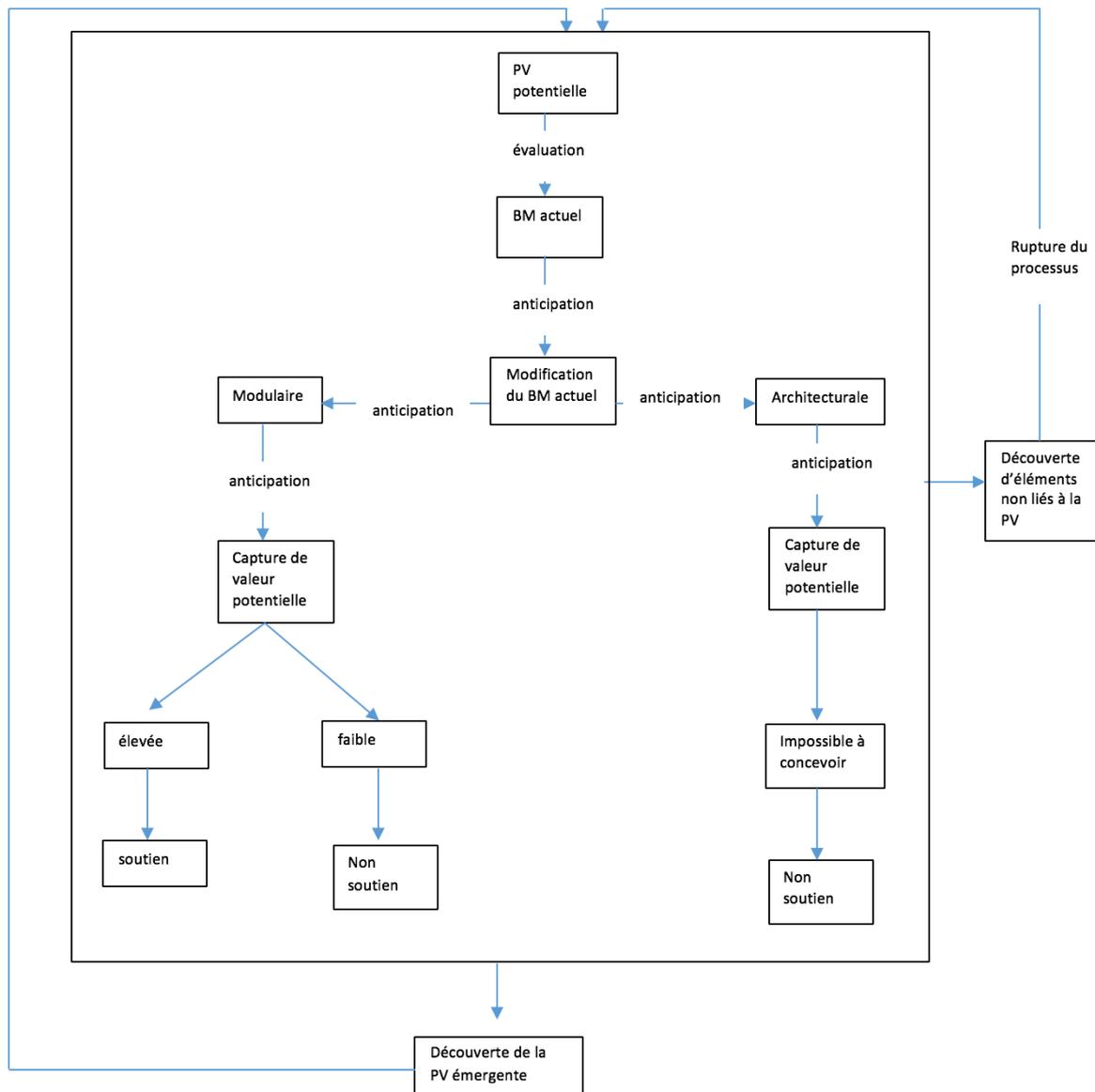
Nous utilisons le modèle de Peltoniemi (*ibid*). Plus particulièrement, nous focalisons sur la partie choix conscient des organisations individuelles. Nous considérons que le BM est une connaissance, ce point étant cohérent avec Anderson *et al.* (2008) et Attour & Barbaroux (*ibid*). Cette connaissance est portée individuellement par les acteurs et porte sur la manière dont une organisation exerce ses activités. Le BM est donc conceptualisé comme une carte mentale filtrant les informations (Chesbrough et Rosenblomm, *ibid*). Rappelons que ces auteurs parlent

de biais engendrés par l'usage de cette carte mentale. Cet usage entraîne une non perception et/ou une mauvaise interprétation de l'information. Cet argument repose sur une vision de l'acteur comme un preneur de décision et sur la vision d'une information possédant un caractère objectif, *i.e.* une information qui transporte en elle-même des données pertinentes sur l'environnement, qui est déjà présente dans cet environnement et qu'il s'agit donc de découvrir (Simon dans Lorino, 2018). La décision est séparée et antécédente à l'action par analogie avec l'ordinateur (*ibid*). La rationalité limitée contraint l'acteur à mobiliser une heuristique cognitive – le BM - (Houdé, 2018) qui entraîne des erreurs dans l'évaluation de la situation. Par opposition, nous conceptualisons l'acteur comme agissant avec une non séparation et une non antériorité entre l'action, la réflexion et la décision. En nous basant sur le concept d'équilibre tel que développé par Hayek (dans Littlechild, 1982) et qui concerne l'acteur individuel, nous proposons de voir le BM comme un moyen de parvenir à une fin. Le BM permet de voir comment l'activité actuelle de l'organisation permet de produire tel type de proposition de valeur potentielle et non tel autre type – le point de contrôle défendable (Dattée *et al.*, *ibid*) -, *i.e.* que le BM est une manière de penser les relations causales entre les choix et les conséquences (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). La proposition de valeur potentielle de l'écosystème d'innovation émergent est évaluée au travers du BM. Bien que pouvant accepter de modifier le moyen pour atteindre une nouvelle fin dans le futur (ce qui correspond à une épargne dans la vision de l'école Autrichienne, *ibid*), les incertitudes engendrées par cette proposition de valeur potentielle (*e.g.* propension à payer des clients, capture de valeur potentielle) rendent rationnel de ne modifier que modérément le moyen – donc le BM -. Le BM est en effet le moyen de concevoir un lien causal sous un rapport logique entre lui, une proposition de valeur et une capture de valeur. Latifi & Bowman (2018) ont montré que changer son BM était un processus risqué pour la performance. Modifier le BM est donc modifier les rapports causaux que font logiquement les acteurs et crée ainsi de l'incertitude. Avec la distinction apportée par Foss & Saebi (*ibid*) entre BMI modulaire et architectural, si l'organisation perçoit qu'une proposition de valeur potentielle entrainera une modification modulaire de son BM tout en étant jugée comme porteuse d'une potentielle capture de valeur, l'incertitude sera perçue comme moindre et le soutien sera accordé. Dans le cas d'une perception de modification de type architectural, le lien logique causal entre le BM, la proposition de valeur et la capture de valeur est impossible au regard de la complexité engendrée (*ibid*) et le soutien ne sera pas accordé à cette proposition de valeur. Les actions des

autres organisations ayant une influence sur l'émergence de la proposition de valeur (*ibid*), cette proposition de valeur sera donc découverte. Cette découverte peut engendrer la découverte d'autres possibilités et une évaluation sera menée de manière itérative. En cours de processus, des éléments n'ayant aucun lien direct avec la proposition de valeur peuvent être découverts et contraindre à une nouvelle évaluation de la proposition de valeur initiale.

Considérons une organisation A exploitant un BM 1 qui a démontré depuis longtemps son efficacité en terme de modèle de revenu. Dans le cas d'un écosystème d'innovation émergent avec une proposition de valeur qui reste à définir (Datté *et al.*, *ibid*) cette organisation fait face à plusieurs incertitudes dont au moins les suivantes : l'occurrence future de cette proposition de valeur, la valeur qui sera perçue par les potentiels clients (double incertitude) dans celle-ci, la propension à payer de ces clients, la capture de valeur potentielle. Il y a donc à la fois une incertitude sur ce que sera le BM futur (Lindgren, *ibid*) et sur ce qu'il engendrera comme performance. Donc, si l'organisation A défend une proposition de valeur ou tente d'orienter la conception d'une proposition de valeur (Datté *et al.*, *ibid*) qui la contraint également à modifier de manière architecturale son BM actuel (Foss & Saebi, *ibid*), elle augmente rationnellement l'incertitude qu'elle doit affronter en rompant l'équilibre (*ibid*) dans ses actions. Il est donc rationnel de chercher à limiter cette incertitude. Pour cela, l'organisation A, qui a une connaissance de son BM et perçoit les liens logiques avec une possible création de valeur peut chercher à ne pas trop le modifier. Dans le cadre de Foss & Saebi (*ibid*), l'organisation A va plutôt chercher à modifier de façon modulaire son BM plutôt que de manière architecturale. Si par exemple, le BM actuel engendre un type de revenu X, le fait de soutenir une proposition de valeur qui ne remet pas en cause celui-ci permet à l'organisation A de maintenir un équilibre (Hayek, *ibid*). L'organisation A s'appuie sur son BM comme un moyen d'atteindre un résultat qu'elle connaît – type de revenu X – par un lien causal qu'elle connaît également – considéré par Mises (*ibid*) comme une catégorie nécessaire de l'agir humain -. Donc le soutien accordé par l'organisation A a une proposition de valeur a plus de chance de se produire si celle-ci ne vient que modifier de manière modulaire son BM actuel.

**Figure 2. Processus d'évaluation de la proposition de valeur d'un écosystème d'innovation par une organisation installée**



#### 4. PRESENTATION DES CAS

##### 4.1. CONTEXTE GENERAL

Face au réchauffement climatique, l'UE a fixé des objectifs contraignants pour les États membres dans ses paquets Climat et Énergie 2020 puis 2030. En France, la Loi de Transition Énergétique pour la Croissance Verte (LTECV) de 2015 et la Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC) qui en découle fixent des objectifs de réduction par secteur. Par exemple, le

renforcement de la mobilité bas carbone dans le transport, la maîtrise de la demande en énergie dans le bâtiment et l'industrie ou encore le développement des Énergies Renouvelables (EnR) ou la récupération de chaleur fatale<sup>2</sup>. Une modification de la gouvernance a eu lieu en renforçant l'échelon local et divers mécanismes de financement public ont été mis en œuvre pour favoriser les investissements (*e.g.* financement ADEME<sup>3</sup>). C'est dans ce cadre que le projet So Mel So Connected (SMSC ci-après) et un consortium ont vu le jour en 2017 à l'initiative de la Métropole Européenne de Lille (MEL ci-après). Il est composé des partenaires publics et privés et l'un de ses objectifs est la conception et la mise en œuvre de BM innovants pour les réseaux électriques intelligents.

#### **4.2. CAS 1 : UNE PV D'AUTOCONSOMMATION**

L'université Catholique de Lille (UCL ci-après) s'est engagée dans le projet Live Tree qui vise à accompagner la transition énergétique dans les Hauts de France connu sous le nom de Rev3. Le projet global est vu par les acteurs comme étant un moyen pour les étudiants d'expérimenter dans leur vie quotidienne ce que sont une économie et une société plus responsables, plus durables, plus collaboratives et plus connectées. A l'intérieur de ce projet global, Yncrea et deux de ses écoles (HEI et ISEN) se sont engagés pour développer un projet d'autoconsommation d'énergie électrique à partir de panneaux photovoltaïques. La participation au projet SMSC vient en réponse au CDC<sup>4</sup> de l'ADEME qui prévoyait une expérimentation d'autoconsommation individuelle et de flexibilité. Bien que quelques difficultés techniques aient émergées en cours de projet, celles-ci ont finalement été résolues sans trop d'impact sur les finances et les délais. Les problèmes majeurs découlent de relations entre membres du consortium ainsi que les impacts sur le financement que les décisions entraînent. Nous présentons ces évènements de manière chronologique. Le besoin d'agrèger une grande masse de données était l'occasion d'impliquer INTENT, membre du consortium, dont c'est l'expertise. Or, dès le début Yncrea s'est opposée à ce que INTENT mette à disposition ses solutions d'agrégation de données, bien qu'intégralement financé par INTENT

---

<sup>2</sup> Lors du processus de transformation d'énergie en une forme utilisable pour l'homme, des dissipations d'énergie se produisent. Si cette énergie est inutilisée ou inutilisable, elle est dite « fatale ». Tiré de CDE, site internet.

<sup>3</sup> Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie.

<sup>4</sup> Cahier des Charges.

pour la durée du projet. Yncrea a souhaité s'appuyer sur sa propre expertise en ingénierie ainsi que ses ressources étudiantes pour développer une solution interne. Cette première situation a provoqué des tensions car le financement de l'ADEME pour INTENT est en partie basé sur sa participation technique effective aux différentes expérimentations de SMSC. En conséquence, malgré des ressources engagées par elle (e.g. temps humain de travail), il y a une partie de financement qui ne peut être déclenchée. Durant la phase de préparation du CDC, les relations avec ENEDIS et EDF sont elles aussi apparues difficiles. Les études techniques réalisées ont révélé une non-conformité de l'installation privée de distribution électrique de l'UCL par rapport aux normes actuelles. ENEDIS ne voulait donc pas prendre le risque et la responsabilité de valider ce projet. Les échanges qui ont suivi ont donc porté sur ce point avec le concours d'avocats. Yncrea soutenant, avec la preuve d'un contrat, que ce réseau avait été validé il y avait plus de 10 ans par EDF (alors confondu juridiquement avec ENEDIS). ENEDIS a finalement accepté, dans le cadre du projet SMSC, de permettre la mise en œuvre de l'autoconsommation individuelle. Cette qualification a été l'occasion de nouveaux désaccords. En effet, les différentes institutions membres de l'UCL et de Yncrea ont une personnalité juridique propre. Or, ENEDIS a toujours attendu la publication du décret sur l'autoconsommation collective pour construire cette expérimentation. A sa publication, celui-ci ne permettait pas à des organismes comme l'UCL et Yncrea de faire de l'autoconsommation en réseau privé car cela reviendrait à de la revente d'électricité entre particuliers ce qui est légalement interdit. Un désaccord s'est fait jour, ENEDIS ne souhaitant pas autoriser cette expérimentation et Yncrea souhaitant faire valoir son droit à l'expérimentation. Le contrat signé met finalement en avant une unique entité juridique qui est Yncrea comme producteur et consommateur. Cet arrangement permet de maintenir le cadre de l'autoconsommation individuelle. Bien qu'inexact, il permet de continuer le projet en attendant la demande de validation du droit à l'expérimentation déposée par Yncrea. Cela pose le problème de la continuité après SMSC. A ce jour, aucune solution n'a été trouvée et Yncrea envisage de « continuer quand même en espérant une évolution du cadre réglementaire ».

#### **4.3. CAS 2 : UNE PV POUR REDUIRE LA FACTURE ENERGETIQUE**

EDF est un des plus grands groupes au monde concernant la production et la fourniture d'électricité. Confronté à de multiples changements (e.g. ouverture à la concurrence de la production et fourniture, séparation juridique et opérationnelle avec Enedis et RTE) EDF est également impacté par la transition énergétique. Son actionnaire majoritaire étant l'État

français, ce dernier attend un engagement fort de sa part. EDF s'est engagé dans le développement durable (e.g. passage de la totalité de sa flotte de véhicules à l'électrique pour 2030), les énergies renouvelables (e.g. mis en service d'un parc éolien de 200 MW aux États-Unis), et a lancé un Plan Solaire pour développer 30 GW d'énergie solaire en France d'ici à 2035. Dans le cadre de SMSC, EDF répond à l'appel à projet afin de tester les aides pour les ménages en situation de précarité. L'objectif est de réduire leur facture énergétique tout en maintenant un état de confort identique. Bien qu'ayant un financement ADEME, cet aspect n'est pas crucial pour le groupe. Pour EDF, le problème est de vérifier la viabilité à grande échelle d'une activité d'aide aux ménages en précarité. En réduisant la facture d'électricité, c'est en effet une diminution de ses revenus à laquelle EDF doit faire face. Pour les besoins de l'expérimentation, le groupe a décidé de cibler les foyers bénéficiant de l'habitat social. La réflexion a aussi porté sur la création de valeur pour les bailleurs sociaux. Cette création de valeur devant compenser la baisse de revenus. En parallèle, EDF a développé l'idée de mutualiser les diverses dépenses nécessaires à la mise en œuvre de l'opération (e.g. recrutement et suivi des foyers). Les bailleurs sociaux ont été invités à participer au projet. Ceux-ci ont reconnu des apports (e.g. impact positif sur les défauts de paiement), mais n'ont pas souhaité participer au projet. Des ateliers ont alors été organisés pour tenter de comprendre leurs attentes. La première concerne l'installation et l'exploitation de structure de production d'énergie électrique sur le toit des immeubles (neuf et ancien). Mais le problème du financement de ces installations et de leur propriété a alors fait surface. Pour le moment, aucune réponse n'a été trouvée. La seconde attente concerne la position d'EDF et le fait qu'il puisse s'adresser non plus aux résidents mais aux bailleurs *via* des offres de services. Cette idée vient d'une réflexion menée par les bailleurs sociaux suite à la loi Elan. Pour EDF cela représente un éloignement vis à vis du client final alors que c'est une force pour eux dans l'ouverture à la concurrence : *« malgré la concurrence, nous sommes encore mieux connus et mieux considérés que les autres par le client final. Le changement de fournisseur n'est pas si facile que ça pour lui »*. Des échanges ont également porté sur la durée des contrats. Mais les acteurs se sont confrontés à la réglementation européenne qui, en ouvrant la fourniture à la concurrence, interdit de contraindre le choix aux habitants d'une copropriété ainsi que les contrats de long terme. EDF a identifié ce type de contrat collectif à long terme comme un moyen de sécuriser ses investissements dans le cas d'une prise de distance avec l'utilisateur final.

## **5. ANALYSE DES CAS**

### **5.1. ANALYSE DU CAS 1**

Nous nous centrons sur le soutien accordé ou non par Yncrea et ENEDIS. Ce sont des acteurs qui existent depuis de longues années et dont le BM a fait preuve de performance. Yncrea ne soutient pas la proposition de valeur faite par INTENT et qui vise à mettre en place une plateforme d'agrégation de données. Bien que cette proposition de valeur concerne un produit qui existe déjà – INTENT l'exploite dans le secteur du logement social – et qu'il permette à terme d'envisager un partage de données plus large à l'échelon de la métropole ou d'une partie de son territoire il entraîne pour Yncrea deux problèmes. Le premier est de ne plus exploiter certaines des ressources actuelles de son BM. Ce sont les étudiants et professeurs pour le développement d'une plateforme et les techniciens salariés pour l'exploitation des données générées par cette dernière. Le second problème concerne le redéploiement des ressources actuelles sur une proposition de valeur émergente gérée en interne qui peut être conçue comme modulaire là où l'intégration d'un acteur extérieur peut se concevoir comme un changement architectural. Compte tenu des incertitudes, il est logique de ne pas voir Yncrea soutenir la proposition de valeur d'INTENT.

Concernant l'autoconsommation, ENEDIS soutient une proposition de valeur qui se veut de type individuel et non collectif. Là encore, pour ENEDIS, il n'y a rien de surprenant car si cette activité était qualifiée d'autoconsommation collective passant par un réseau privé, cela ouvrirait la porte à un moindre usage du réseau public de distribution. Or le BM d'ENEDIS génère des revenus par la passage d'électrons sur ce réseau. Le TURPE<sup>5</sup> est l'élément rémunérateur décidé par la CRE<sup>6</sup> et qui prend en compte le passage de ces électrons ainsi que le dimensionnement du réseau pour assurer la sécurité des approvisionnements. Or, un réseau privé ne déclenche pas de revenu pour ENEDIS. De plus, permettre demain l'émergence d'une proposition de valeur autour de réseau privé signifie également un moindre besoin en dimensionnement du réseau par les possibilités offertes au niveau local. Cette situation entraînerait un besoin de modifier de façon architecturale son BM pour ENEDIS. De plus, sa situation de monopole légale, bien que protecteur sur son segment, empêche légalement ENEDIS de se concevoir demain sur d'autres segments de la filière énergie. En regardant le BM actuel d'ENEDIS, il est

---

<sup>5</sup> Tarif d'utilisation des réseaux public d'électricité.

<sup>6</sup> Commission de régulation de l'énergie.

logique qu'ENEDIS n'accorde pas son soutien à une telle proposition de valeur. Pour Yncrea, cette proposition de valeur n'entraîne pas de modification de son BM et offre des évolutions potentielles de type modulaire basées sur des offres nouvelles. Il est logique qu'Yncrea accorde son soutien à cette proposition de valeur.

## 5.2. ANALYSE DU CAS 2

Nous nous centrons sur le soutien accordé ou non par EDF aux différentes propositions de valeur. Il est à noter qu'EDF se retrouve dans le projet par le cahier des charges que lui impose son actionnaire qu'est l'État. Sans modifier son BM, la proposition de valeur initiale engendre plus de coûts et moins de revenus. EDF peut donc logiquement anticiper un impact négatif sur son modèle de revenu. Il est donc logique qu'EDF ne voit pas d'intérêt à soutenir une telle proposition de valeur. La contre-proposition de valeur qu'EDF défend est un partage des coûts avec les bailleurs sociaux. Cette situation en permet une réduction pour EDF. Dans le même temps, EDF a évalué qu'une réduction de revenu par diminution de la consommation serait faible. Le BM d'EDF n'est ainsi pas modifié et les liens causaux sur le modèle de revenu sont connus et les conséquences jugées acceptables. EDF perçoit de plus ces actions « *comme une ressource médiatique* » sur laquelle capitaliser. Nous avons donc une proposition de valeur qui ne viendrait modifier que de façon modulaire le BM d'EDF sur le modèle de revenu qui est engendré. Il est logique qu'EDF soutienne cette proposition de valeur. Devant le non soutien par les bailleurs sociaux pour cette proposition de valeur – logique car engendrant des coûts supplémentaires avec une inconnue forte sur la valeur réelle à capturer au regard de leur BM actuel – EDF a été à leur écoute. La contre-proposition de valeur faite par les bailleurs sociaux n'a pas obtenu le soutien d'EDF. Là encore, rien d'étonnant au regard du BM. Ce serait un changement architectural que devrait envisager EDF. Clients différents, offres différentes, « *rapport de force différent* », nouveaux types de relations transactionnelles (avec les bailleurs), incertitude sur la concurrence alors que le BM actuel protège encore EDF de cette concurrence<sup>7</sup>. Le moyen envisagé par EDF – et n'ayant pas fait l'objet d'une réponse par les bailleurs sociaux – serait l'obtention d'un engagement de long terme des bailleurs sociaux. Cette situation permettrait à EDF de se garantir des revenus et ainsi de pouvoir absorber « *les éventuels investissements liés aux nouvelles ressources à acquérir et celles à délaisser* ». Un tel

---

<sup>7</sup> Voir le verbatim dans la présentation du cas.

engagement réduirait également les incertitudes liées à la proposition de valeur et permettrait de n'envisager que les incertitudes générées par une modification architecturale du BM d'EDF. La situation réglementaire actuelle en UE – qui paradoxalement fait régulièrement le lien entre la concurrence et l'innovation dans les BM – ne permet pas d'envisager une telle solution. Il est donc logique qu'EDF ne soutienne pas cette proposition de valeur au regard de son BM actuel.

## **6. DISCUSSION : APPORTS, PISTES DE RECHERCHE ET LIMITES**

Ce travail vient compléter les travaux de Datté *et al.* (*ibid*), Peltoniemi (*ibid*), Attour & Babaroux (*ibid*) et Foss & Saebi (*ibid*) en montrant qu'il est possible d'anticiper le soutien qu'une organisation apportera ou non à une proposition de valeur restant à définir dans un écosystème d'innovation émergent. En conceptualisant le BM d'une organisation comme une connaissance locale servant aux acteurs à évaluer une proposition de valeur et les incertitudes liées à celle-ci, il devient logique pour ces derniers de chercher à limiter l'occurrence de propositions de valeur qui vont également engendrer une innovation architecturale dans leur BM compte tenu de l'impossibilité d'envisager logiquement des liens causaux entre tous ces éléments. Ce travail remet donc en question l'argument de Chesbrough & Rosenbloom (*ibid*) et Chesbrough (*ibid*) qui considèrent que les organisations installées ont du mal à innover dans leur BM par le biais que celui-ci entraîne via une logique dominante sur la perception et l'évaluation des informations. Ce résultat fait écho au travail récent de Shih (*ibid*). Notre argument est de dire qu'il est rationnel pour ces organisations de ne pas vouloir affronter simultanément toutes les incertitudes engendrées par une telle situation et que leur BM actuel permet de conserver des liens causaux avec les propositions de valeur émergentes. Il est alors possible de penser différemment le rapport au BMI entre les startups et les organisations installées. Pour ces dernières, innover de façon modulaire correspond rationnellement à leur situation spécifique et leur permet d'envisager les points de contrôle défendables. Se pose alors la question de la capacité pour ces organisations d'intégrer les retours d'expériences des premiers usagés portant sur ces premières propositions de valeur pour faire de nouveau évoluer de façon modulaire leur BM. Se pose également la question du temps nécessaire et disponible sur le plan de la concurrence pour réaliser toutes ces évolutions successives. Se pose enfin la question de la coordination de ces évolutions avec les autres membres de l'écosystème émergent. Ce travail comporte de nombreuses limites à commencer par la méthodologie retenue

qui n'est pas habituelle en sciences de gestion et peut donc légitimement questionner sur sa pertinence. La revue de littérature est aussi certainement lacunaire et mériterait d'être complétée. Enfin, s'appuyant sur un méthode de type logico-déductif, les erreurs de raisonnements n'étant pas apparus à l'auteur sont sources d'un manque d'intelligibilité et surtout d'incohérence.

## **7. CONCLUSION**

L'objectif de cette recherche était de mieux comprendre et anticiper le soutien accordé ou non à une proposition de valeur par une organisation installée en situation d'écosystème d'innovation émergent. Nous avons cherché à montrer au travers d'une démarche de type logico-déductive que le BM considéré comme une connaissance locale à disposition des acteurs permettait de répondre à cette interrogation. Précisément, mobiliser le BM permet de montrer que ce choix est rationnel et permet aux acteurs de réduire les incertitudes en conservant des liens logiques sur la plan causal.

## Références

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.
- Amit, R., Zott, C. (2001), « Value Creation in e-business », *Strategic Management Journal*, 22(6), 493-520.
- Amit, R., & Zott, C. (2015). Crafting business architecture: The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 331-350.
- Andersson, M., Lindgren, R., & Henfridsson, O. (2008). Architectural knowledge in inter-organizational IT innovation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(1), 19-38.
- Attour, A. (2014). Quel leader et business model ouvert pour les écosystèmes-plateformes de type NFC?. *Management & Avenir*, (7), 33-53.
- Attour, A., & Della Peruta, M. (2013). *Le rôle des connaissances architecturales dans l'élaboration de la plateforme technologique d'un écosystème en émergence: le cas des plateformes NFC*(No. 2013-15). Groupe de REcherche en Droit, Economie, Gestion (GREDEG CNRS), University of Nice Sophia Antipolis.
- Attour, A., & Barbaroux, P. (2016). Architectural knowledge and the birth of a platform ecosystem: a case study. *Journal of Innovation Economics Management*, (1), 11-30.
- Bahari, N., Maniak, R., & Fernandez, V. (2015). Ecosystem business model design. In *XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique* (pp. 1-18).
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.
- Caron-Fasan, M. L., & Chanal, V. (2008). Des scénarios pour explorer les modèles d'affaires. *L'Expansion Management Review*, (1), 108-119.
- 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), 529-555.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.
- Cornelissen, J. P. (2005). Beyond compare: Metaphor in organization theory. *Academy of Management Review*, 30(4), 751-764.
- Dattée, B., Alexy, O., & Autio, E. (2018). Maneuvering in poor visibility: How firms play the ecosystem game when uncertainty is high. *Academy of Management Journal*, 61(2), 466-498.
- Daidj, N. (2010, June). De l'évolution des formes d'organisation en réseau: des clusters aux écosystèmes d'affaires. Une revue de littérature. In *Actes de la XIXe conférence de l'AIMS* (pp. 1-4).
- Dedehayir, O., & Seppänen, M. (2015). Birth and expansion of innovation ecosystems: A case study of copper production. *Journal of technology management & innovation*, 10(2), 145-154.
- Deleuze, G., Guattari, F. (1991), *Qu'est-ce que la philosophie ?*, Paris : Les Éditions de Minuit.
- Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2013). *Stratégie et business models*. Pearson Education France.

- D'Souza, A., Wortmann, H., Huitema, G., & Velthuijsen, H. (2015). A business model design framework for viability; a business ecosystem approach. *Journal of Business Models*, 3(2).
- Fillieule, R. (2010). *L'école autrichienne d'économie: une autre hétérodoxie* (Vol. 1232). Presses Univ. Septentrion.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9-21.
- Fréry, F., Gratacap, A., & Isckia, T. (2012). Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore. *Revue française de gestion*, (3), 69-75.
- Gueguen, G., & Passebois-Ducros, J. (2011). Les écosystèmes d'affaires: entre communauté et réseau. *Management Avenir*, (6), 131-156.
- Hannah, D. P., & Eisenhardt, K. M. (2015). *Origins and outcomes of firm strategy in nascent ecosystems*. Working paper.
- Hannah, D. P., & Eisenhardt, K. M. (2018). How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3163-3192.
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, 47(8), 1391-1399.
- Hellström, M., Tsvetkova, A., Gustafsson, M., & Wikström, K. (2015). Collaboration mechanisms for business models in distributed energy ecosystems. *Journal of Cleaner Production*, 102, 226-236.
- Houdé, O. (2018). *Le raisonnement: «Que sais-je?» n° 1671*. Presses universitaires de France.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard business review*, 82(3), 68-81.
- Isckia, T. (2007, June). Les Amazon Web Services ou la naissance d'un écosystème d'affaires. In *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal* (pp. 6-9).
- Ikävalko, H., Turkama, P., & Smedlund, A. (2018, January). Enabling the mapping of Internet of Things ecosystem business models through roles and activities in value co-creation. In *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*.
- Kay, N. M., Leih, S., & Teece, D. J. (2018). The role of emergence in dynamic capabilities: a restatement of the framework and some possibilities for future research. *Industrial and Corporate Change*, 27(4), 623-638.
- Koenig, G. (2012). Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@n@gement*, 15(2), 209-224.
- Latifi, M. A., & Bowman, H. (2018). Business Model Innovation and Firm Performance: The Role of Mediation and Moderation Factors.
- Lecocq, X., Demil, B. (2006), « Strategizing industry structure: the case of open systems in a low-tech industry », *Strategic Management Journal*, 27(9), 891-898.
- Lindgren, P. (2016). The business model ecosystem. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, 4(2), 1-50.

- Lindgren, P., & Bandsholm, J. (2016a). BM Relation Axiom–3. Quadrant—the First Phases of Business Model Innovation in a Network-based Business Model Innovation Situation. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, 4(2), 71-88.
- Lindgren, P., & Bandsholm, J. (2016b). Business Model Innovation from an Business Model Ecosystem Perspective. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, 4(2), 51-70.
- Littlechild, S.C. dans Kirzner, I. M. (1982). Method, process, and Austrian economics. *Lexington: DC Heath*.
- Loilier, T., & Malherbe, M. (2012). Le développement des compétences écosystémiques. *Revue française de gestion*, (3), 89-105.
- Lorino, P. (2018). *Pragmatism and organization studies*. Oxford University Press.
- Mäntymäki, M., Salmela, H., & Turunen, M. (2018, October). Do Business Ecosystems Differ from Other Business Networks? The Case of an Emerging Business Ecosystem for Digital Real-Estate and Facility Services. In *Conference on e-Business, e-Services and e-Society* (pp. 102-116). Springer, Cham.
- Massa, L., & Tucci, C. L. (2013). Business model innovation. *The Oxford handbook of innovation management*, 20(18), 420-441.
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.
- Menger, C. (2011). Recherches sur la méthode dans les sciences sociales et en économie politique en particulier. *Lectures, Les rééditions*.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-86.
- Moore, J. F. (1996). *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems* (p. 297). New York: HarperBu. Edition Kindle.
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & leadership*, 25(6), 28-33.
- Normann, R. (1977), *Management for growth*, New York: John Wiley & Sons.
- Oh, D. S., Phillips, F., Park, S., & Lee, E. (2016). Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation*, 54, 1-6.
- Osterwalder, A. (2004), *The Business Model Ontology. A Proposition in a Design Science Approach*. Thèse de Doctorat. Université de Lausanne, Suisse.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Ozcan, P., & Santos, F. M. (2015). The market that never was: Turf wars and failed alliances in mobile payments. *Strategic management journal*, 36(10), 1486-1512.
- Parisot, X. (2013). *Critical perspectives on the business ecosystem ecological metaphor*. Dans *Understanding business ecosystem*, Ben Letaifa et al., Ed. De Boeck.
- Parisot, X. (2015). *Influence des logiques d'innovation ouvertes sur l'émergence des écosystèmes d'affaires dans les Bioindustries françaises* (Doctoral dissertation, Paris, CNAM).
- PARISOT, X. (2016). Open Innovation logics impact on Bioindustries Business Ecosystem emergence.

- Parisot, X. & Isckia T. (2017). *La théorie substantive des écosystèmes d'affaires selon James Moore*. Conference: 2nde Journée de l'Innovation Abbé Grégoire, CNAM, PARIS.
- Parisot, X., Isckia, T., Vialle, P., & Throngvid, H. (2018, October). Comment définir les phénomènes de coévolution en management stratégique?. In *Neuvièmes journées du Groupe Thématique Innovation de l'AIMS. "Communautés, écosystèmes et innovation"* (pp. 1-32).
- Pellegrin-Boucher, E., & Gueguen, G. (2005). Stratégies de "coopétition" au sein d'un écosystème d'affaires: une illustration à travers le cas de SAP. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(1), 109-130.
- Peltoniemi, M., & Vuori, E. (2004, September). Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments. In *Proceedings of eBusiness research forum* (Vol. 2, pp. 267-281).
- Peltoniemi, M. (2006). Preliminary theoretical framework for the study of business ecosystems. *EMERGENCE-MAHWAH-LAWRENCE ERLBAUM-*, 8(1), 10.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), 609-620.
- Porter, Michael E. "Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985." *New York: FreePress*43 (1985).
- Porter, M. E., & Michael; ilustraciones Gibbs. (2001). Strategy and the Internet.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic management journal*, 7(6), 485-501.
- Suddaby, R. (Ed.). (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization.
- Rasmussen, O. H., & Lindgren, P. (2015). Two Black Boxes: Understanding the Coherence between Business Models & Business Model Eco Systems—A Contribution toward a Definition of the Object for Business Model Innovation and the Question of "Where to Look"?. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, 3(3), 1-65.
- Rizzo, M. J. dans Kirzner, I. M. (1982). Method, process, and Austrian economics. *Lexington: DC Heath*.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the european economic association*, 1(4), 990-1029.
- Rothbard, M. N. (2009). *Man, economy, and state*. Ludwig von Mises Institute.
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2009). Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 52(4), 643-671.
- Shih, W. (2016). The real lessons from Kodak's decline. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 11-13.
- Solaimani, S., Bouwman, H., & Itälä, T. (2015). Networked enterprise business model alignment: A case study on smart living. *Information Systems Frontiers*, 17(4), 871-887.
- de Soto, J. H. (2000). *L'Ecole Austrichienne*. Sintesis.
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation—state of the art and future challenges for the field. *R&d Management*, 44(3), 237-247.
- Tellier, A. (2017). Whatever happened to the 'great escape'? Lessons from the rise and decline of the pinball ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 75(1-4), 121-141.

- Torres-Blay, O. *Economie d'Entreprise, Organisation et Stratégie à l'Aube de la Nouvelle Economie*, Paris: Ed. Economica, 2000, 282p.
- Tsoukas, H. (1991). The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of management review*, 16(3), 566-585.
- Van der Borgh, M., Cloudt, M., & Romme, A. G. L. (2012). Value creation by knowledge-based ecosystems: evidence from a field study. *R&D Management*, 42(2), 150-169.
- Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). Manuel de recherche en sciences sociales-4e édition: Dunod.
- Von Mises, L. (2004). *L'action humaine*. Belles lettres.
- Von Mises, L. (2012). *The ultimate foundation of economic science*. Liberty Fund.
- Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2016). Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur. *Entreprendre & innover*, (1), 65-75.
- Weiller, C., & Neely, A. (2013). Business model design in an ecosystem context. *University of Cambridge, Cambridge Service Alliance*.
- Wnuk, K., Runeson, P., Lantz, M., & Weijden, O. (2014). Bridges and barriers to hardware-dependent software ecosystem participation—a case study. *Information and Software Technology*, 56(11), 1493-1507.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization science*, 18(2), 181-199.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. *IESE business school-University of Navarra*, 1-43.
- Zott, C., & Amit, R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, 11(4), 403-411.
- Zott, C., & Amit, R. (2015). Business model innovation: Toward a process perspective. *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship*, 395.