

Les valeurs non économiques dans le modèle d'affaires d'une entreprise innovante

Non-economical values in an innovative firm's business model

Edouard Le Maréchal¹

¹ Tangenciels, cabinet de Conseil, France, edouard.le.marechal@gmail.com

RÉSUMÉ. La tension entre des innovations toujours plus sophistiquées dans un monde complexe et la recherche de profit à court terme focalise l'attention sur une évaluation économique d'un projet innovant. Or, d'autres valeurs, telles que la connaissance, la confiance, l'accomplissement sont générées par un produit ou un procédé innovant ; il faut les considérer comme des output à part entière et non comme des contrecoups positifs, et sur cette base construire des modèles d'affaires pluridimensionnels qui comprennent des paramètres non mesurables. Les valeurs non économiques peuvent au final se transformer en valeurs économiques, de plus elles sont indispensables, au même titre que des flux économiques, à transformer le projet d'innovation en un succès durable. Enfin, elles permettent d'intégrer dans le processus la question des coûts cachés provoqués par la perturbation relationnelle que l'innovation provoque entre les parties prenantes. La propriété intellectuelle mériterait ainsi d'évoluer en intégrant l'invention du modèle d'affaires en relation avec l'invention technologique.

ABSTRACT. The existing tension between increasingly sophisticated innovations in a complex world and the pursuit of short term profit leads to a focus on economical assessment of an innovative project. However, values other than money, such as knowledge, trust and alignment are generated by an innovative product or process; they have to be considered as outputs instead of potential advantages, and one has to build pluridimensional business models including non-measurable parameters. These non-assessable values can eventually change into economical values, moreover, they are essential, as much as economical values, in transforming the innovation project into a sustainable, long-lasting success. Last but not least, hidden costs caused by the relational perturbation between stakeholders due to innovation can be integrated in the process. Intellectual property should then evolve and integrate business model invention and technological invention.

MOTS-CLÉS. Innovation, création de valeur, évaluation de l'innovation, modèle d'affaires, chaîne de valeur, confiance, accomplissement, systémique, propriété.

KEYWORDS. Innovation, value creation, assessment of innovation, business model, value chain, trust, alignment, system thinking, copyright.

Introduction

La mise en réseau des individus et des organisations, la multiplication des données, la dématérialisation des supports provoquent depuis une quinzaine d'années une véritable mutation des activités humaines, conduisant à repenser les usages et à les satisfaire différemment. Cette mutation engendre des besoins d'innovation exponentiels qui touchent tous les domaines de l'activité économique : dans l'agriculture, dans l'industrie, dans les services, voire dans la conduite des affaires et la finance. Ces innovations sont des innovations technologiques de procédés et de produits, mais aussi des innovations de marketing ou d'organisation, telles que définies par l'OCDE [OCD 16].

Si l'on s'en tient aux innovations technologiques de procédés et de produits (TPP), le monde économique est entré dans une ère que nous qualifions volontiers de complexe, tant sont nombreux et profonds les bouleversements qui s'y sont opérés sous l'effet d'inventions et de découvertes fondamentales. Une ère qui reste dominée par un modèle capitaliste, dans lequel la génération de profit, stimulée par un environnement compétitif et hostile, est un objectif constant, qui plus est considéré comme générateur de croissance et donc de bien-être collectif.

Désormais, la complexité croissante des problèmes technologiques, économiques et stratégiques auxquels les entreprises sont confrontées induit la nécessité d'une finesse toujours plus grande dans les

réponses à apporter, et la vitesse d'exécution de cette "innovation intensive" [HAT 06] est présentée comme indispensable pour imposer les projets d'innovation aux décideurs, dans un environnement volatil et incertain.

Dans ce modèle, une tension extrême est apparue : d'un côté, la complexification de notre environnement avec une remise en cause de l'existant et des mutations technologiques majeures nous conduit à développer des inventions de plus en plus sophistiquées. De l'autre, l'exigence de rapidité et de retour sur investissement le plus court possible, avec une accélération du renouvellement des produits, des processus, afin de maintenir une position concurrentielle avantageuse, nous incite à raccourcir les cycles d'innovation.

Signe que cette tension est extrême, le nombre de projets innovants de type TPP qui se soldent par un échec varie de 20 à 90% des projets selon les secteurs d'activité, les plus élevés étant comptabilisés dans le secteur des high tech [NAR 15].

Dans ce contexte, le processus d'innovation doit réussir la synthèse entre la recherche de création de valeur supplémentaire et le renouvellement (destructeur de valeur) d'un existant, doublement exigé par l'évolution des besoins de la demande et la pression de la concurrence. Et progressivement, la rapidité d'exécution, seule façon de garantir une création de valeur dans un monde volatil, devient une caractéristique principale que les parties prenantes attendent d'une innovation fructueuse.

Cette représentation n'est pas éloignée de celle de Schumpeter de 'destruction créatrice'. Simplement, elle dessine l'innovation comme un processus accéléré et rapidement générateur de profit, c'est-à-dire d'argent ou de toute valeur mesurable équivalente. Elle sous-entend surtout que l'économique est le principal sinon le seul critère de mesure de la pertinence d'une innovation.

En cela, elle est cohérente avec le modèle capitaliste et financier, qui domine aujourd'hui notre activité économique. Est-elle pour autant toujours cohérente dans un monde complexe ? Restreindre ainsi l'évaluation d'un projet d'innovation est-il compatible avec la multiplicité des contextes et des acteurs économiques potentiels provoquée par l'accélération et la globalisation des échanges ? A l'inverse, élargir la notion de création de valeur à d'autres flux que les flux économiques ne permettrait-il pas de construire des modèles d'affaires plus solides dans des environnements instables ?

Cet article réinterroge la nécessité d'évaluer en seuls termes économiques la pertinence et la faisabilité d'une innovation. Il proposera une modélisation plus complète et plus complexe de la création de valeur en intégrant la prise en compte des valeurs non économiques que sont la confiance, la connaissance, l'accomplissement et qui se traduisent concrètement par des actifs immatériels et non mesurables comme la réputation, la compétence, la fiabilité, etc. Il motivera ce choix en rappelant succinctement les grandes étapes de représentations autour de l'innovation, concernant la productivité, l'utilité perçue, la relation entre les parties prenantes, le processus collaboratif.

Son objectif est de souligner l'importance d'intégrer les valeurs non économiques dans la conception d'un modèle de création et de captation de la valeur relatif à une innovation, importance qui se traduit en termes de pérennité et de solidité de cette innovation, mais aussi en termes de diversité des scénarios de valorisation d'une invention.

Pour ce faire, l'article décrira dans un premier temps en quoi la croissance et la numérisation de l'économie ont progressivement sophistiqué les modèles de création de valeur. Puis, il rappellera le dilemme qu'introduit la prise en compte de valeurs non économiques dans l'innovation. Il présentera ensuite un référentiel de flux composé de valeurs économiques et de valeurs non économiques, susceptibles de construire un modèle d'affaires cohérent, sur la base des différents types d'innovation industrielle observables à ce jour. Enfin, il mettra en évidence la porosité et la fluidité de ces valeurs entre elles, rendant possible la constitution d'un modèle d'affaire comprenant plusieurs flux de valeurs.

L'expérience de l'auteur et le fait que de nombreux travaux traitent déjà de l'analyse de la valeur technologique de l'invention le conduisent à privilégier le point de vue de l'innovateur sur le point de vue de l'inventeur dans son approche de modèle de valeur. De même, son intérêt ne se porte pas directement sur la valorisation de portefeuille de droits de propriété industrielle, mais l'auteur souhaite inclure implicitement les principaux éléments des composantes du capital intellectuel dans sa démarche de modélisation.

1. L'évolution des modèles d'affaires avec la numérisation

Innover, c'est avant tout rompre avec des habitudes, introduire du nouveau, ou améliorer sensiblement un procédé ou un produit [OCD 16]. Cette définition étant posée, nous pouvons constater que la nature de l'innovation industrielle dans la société de consommation a connu une sophistication croissante au fur et à mesure de l'évolution des technologies de communication et d'information.

Dans l'histoire moderne, il faut attendre la révolution industrielle, puis Joseph Schumpeter et surtout Peter Drucker, pour associer définitivement innovation et génération de profit pour l'entreprise. Chacun des deux théoriciens a défini la valeur créée par l'innovation comme un différentiel entre un coût de production et une valeur marchande [SCH 42], voire entre une valeur d'usage et une valeur de représentation symbolique [DRU 93].

L'innovation de l'entreprise est donc associée dès cette époque au modèle économique de l'entreprise, avec le fait qu'elle doit générer un profit pour l'entreprise. Elle le fait sur une base relativement simple : le profit est tiré de l'optimisation du différentiel entre coût de production et prix de vente. Le modèle schumpétérien définit le prix de vente via l'équilibre offre demande, Drucker sophistique le principe en y associant une capacité à créer une tension sur la demande en modifiant les représentations de l'offre aux yeux des clients, afin d'augmenter le désir de consommer.

Un troisième modèle apparaît à la fin des années 70 [BAG 75], avec le concept de gestion de la relation client et surtout avec le basculement d'un marketing transactionnel vers un marketing relationnel. Ce basculement, qui va s'intensifier avec la numérisation des échanges interpersonnels, s'appuie sur l'idée que la richesse de l'entreprise n'est pas seulement sa capacité à combler le besoin du client mais aussi à relier le client à la marque pour qu'il consomme le mieux possible et le plus longtemps possible ses produits de manière à sécuriser les profits de l'entreprise [CRO 90]. Autour d'un dispositif de communication interpersonnelle s'appuyant sur différents médias synchrones (téléphone, boutique) et asynchrones (mails, SMS, courrier), le logo, le nom, l'identité visuelle de l'entreprise, ses valeurs de marque, ses clients, ses partenaires sont désormais considérés comme un capital renforçant la valeur boursière de l'entreprise [FUS 06]. Le client devient une ressource dont l'opinion et le comportement créent de la valeur potentielle : son comportement d'achat [VAN 07], ses croyances, ses attentes [CAR 09] sont scrutés et analysés sous toutes les coutures. On augmente ainsi la marge de l'entreprise en partageant mieux la connaissance du client et en la mettant en regard d'une gestion des coûts plus pertinente. Cette évolution des comportements accompagne le développement exponentiel des logiciels ERP (Enterprise Resource Planning). C'est à cette époque qu'apparaît le concept de modèle d'affaires dans sa version actuelle, défini par l'infrastructure technique de la production, les modalités économiques du financement et la structuration de la relation aux clients selon la définition de Alan OUKRAT [OUA 12].

Le quatrième modèle est celui de l'anticipation du besoin client [LEN 02]. Renforcé avec le développement des technologies de l'information et de la communication, il entend répondre à un double défi, celui d'une impatience de plus en plus forte des actionnaires et une attitude plus blasée des consommateurs face à des offres que les entreprises ont techniquement et symboliquement de plus en plus de mal à renouveler. La création de valeur est désormais potentialisée : elle s'appuie sur le raccourcissement du chemin (et du temps) existant entre l'identification du besoin (exprimé ou pas par

le client) et sa satisfaction. Le processus d'innovation s'emploie à s'optimiser lui-même pour abrégé et fluidifier le temps passé à innover.

Issu de ce renversement, un ultime modèle apparaît, celui où c'est le consommateur lui-même qui alimente et finance le processus d'innovation.

E. von Hippel est le premier, dans les années 70, à imaginer une innovation dont la dynamique serait centrée sur l'utilisateur, qui sera plus tard désignée sous le terme de Consumer Empowerment [WAT 02]. Un contrat s'établit entre la marque et le consommateur, entre le produit qui n'existe pas encore et l'utilisateur potentiel. Ce dernier va virtuellement faire virtuellement partie de l'équipe de conception ou de lancement de l'innovation, notamment via Internet, avec à la clé une satisfaction augmentée dans le processus de consommation [FUL 09]. On va ainsi développer de nouveaux modèles de création de valeur pour lesquels l'échange d'argent doit être minimalisé ou camouflé [COV 09]. On trouve ainsi le principe de gratuité marchande consistant à échanger l'usage pour le client contre de l'information commerciale ou de la réputation pour les entreprises [CLO 13] ; on voit aussi se généraliser la commercialisation de produits non finalisés, ou dont le développement est confié implicitement à des communautés d'utilisateurs unifiés sous l'égide de la marque ; ce peut être encore la customisation de masse érigée comme avantage compétitif. Dans chacun de ces cas, l'individu échange des informations sur lui-même, de la connaissance sur ses usages, voire du travail contre du pouvoir d'achat ou de l'usage [PRA 04a], [PRA 04b].

Par exemple, avec la gratuité marchande, l'entreprise apprend ce que le consommateur aime, désire, fait. Avec le shareware, le consommateur, en utilisant un produit gratuit mais bridé, offre sa caution contre une gratuité limitée. Le freemium peut être le résultat d'un troc entre un effort d'apprentissage et une gratuité temporaire, tandis que la customisation de masse permet au client d'offrir à l'entreprise une conception de produits correspondant à son positionnement. Dans chacun de ces types de commercialisation, le consommateur fournit alors du travail, des informations, de la réputation [LEE 12]. Sur l'ensemble de ces valeurs produites, seul le travail pourrait être évaluable financièrement.

Dans la suite de cet article, nous définirons comme valeur non économique toute ressource non mesurable et donc non monétisable, mais susceptible d'alimenter une activité économique.

L'argent n'est plus la seule valeur fournie par le client et l'innovation ne se constate plus seulement par sa monétisation immédiate. L'innovation devient créatrice de valeurs non économiques grâce à des modèles d'affaires en rupture avec les représentations habituelles. La plupart de ces modèles sont propres au monde numérique, car les nouveaux principes de création et de capture de la valeur sur lesquels ils s'appuient nécessitent un outil numérique pour communiquer en temps réel une multitude d'informations avec une multitude de clients [ROM 09].

Dans ces modèles, nous pouvons considérer que l'innovation devient génératrice de valeurs non économiques : au lieu de proposer un produit fini avec un prix relativement élevé, la marque ou l'entreprise propose une offre dégradée ou incomplète ou imparfaitement alignée avec les conditions d'utilisation ou d'achat, et confie à l'usager le soin de fournir la valeur manquante. Cette valeur peut être de l'information, de l'expression de besoin, de la recherche de solutions... Autant de ressources pour lesquelles l'entreprise aurait dépensé de l'argent pour les obtenir.

Et pourtant, les entreprises prennent rarement en compte ces valeurs non économiques dans leur évaluation de l'innovation [NAG 13]. De même, les méthodes les plus courantes de conception et de management de l'innovation ne les considèrent pas davantage ou, au mieux, comme un effet secondaire positif susceptible d'accélérer l'adoption du projet d'innovation par certaines parties prenantes [ALC 07].

Ce parti pris pose une question concernant le processus d'innovation industrielle : quel est l'intérêt de chercher à intégrer des valeurs non économiques dans un modèle de création de valeur pour une

innovation, alors que domine un paradigme quantitatif de mesure de la performance économique et financière ?

2. L'élargissement de la notion de création de valeur à des valeurs non économiques

De façon générale, plus un modèle d'affaires crée de la valeur pour ses parties prenantes, plus on peut penser qu'il va se pérenniser, en raison de l'intérêt économique que les parties prenantes peuvent en tirer [POR 11].

De ce fait, dans le cas de l'innovation, la question du modèle d'affaires est clé. C'est lui qui définit ou pas le passage d'une invention au statut d'innovation, qui est celui de l'adoption par la majorité de ses parties prenantes. Or, cette adoption passe par la mise en place d'un système qui récompense chacune des parties prenantes à la hauteur de ses contributions et qui redistribue ces dernières pour produire l'innovation [POR 11].

Le premier écueil à passer consiste à définir ce qui peut relever d'une valeur ou pas. Il convient à ce titre de souligner la polysémie du terme valeur selon les contextes et les disciplines, avec cependant un rapport quasi-constant avec celui d'intérêt [AHM 03]. Cette polysémie s'appuyant sur la notion de l'intérêt des acteurs nous conduit à deux réflexions :

- Le choix et la catégorisation des types de valeurs qui seront utilisées pour évaluer la performance d'un processus, qu'il soit innovant ou non, définissent une posture éthique ou philosophique en tant que telle ; ainsi, décider que le bénéfice pour l'entreprise est ou n'est pas le principal indicateur de performance d'un produit vendu sort de la seule logique économique.
- Les modèles d'affaires liés à l'innovation pourraient être enrichis de valeurs autres que purement économiques, c'est-à-dire quantifiables avec une unité de mesure monétaire.

A titre d'exemple, parmi les valeurs qui ont été étudiées, a été isolée celle de la valeur dite écologique ou environnementale : en quoi la production ou l'innovation dont il est question augmente-t-elle, maintient-elle ou réduit-elle le patrimoine écologique de notre planète ? Cette valeur peut être considérée comme une ressource [HAL 09], dès lors que le patrimoine écologique peut lui-même faire l'objet de transactions économiques, et que son remplacement ou sa protection ont un coût. Sa prise en compte peut également être considérée comme relevant d'un parti pris philosophique ou idéologique, si elle confère aux ressources de l'environnement une valeur distincte des ressources propres à l'activité industrielle et traite différemment ces deux catégories [HAR 13].

Si nous écartons cette acception philosophique du terme valeur, il reste toutefois à déterminer si nous pouvons mesurer et quantifier la valeur environnementale, et dans quelle unité [BOO 13]. Le choix d'utiliser sa valeur de remplacement ou sa valeur d'usage en euros constitue un pis-aller, mais il introduit des biais issus d'approximations et d'analogies nécessairement imparfaites. Le choix de ne pas quantifier la valeur environnementale, mais de la comparer, c'est-à-dire de la traiter en relatif, présente des limites face à un processus de décision purement économique qui s'appuie par définition sur une évaluation chiffrée des enjeux et des bénéfices. Ce choix a le mérite d'être plus pragmatique pour ce qui relève du pilotage de l'innovation, et des arbitrages en matière de proposition de valeur.

Dès lors, grâce à une définition élargie de la création de valeur, il devient possible de proposer des modèles d'affaires plus variés. En effet, certaines innovations peuvent contourner la question de la monétisation en proposant la génération de valeurs comme la connaissance client, la réputation ou encore l'accès réglementé à un marché. Ces valeurs en tant que telles ne sont mesurables que par approximation, ou de façon relative (par rapport à un autre contexte). Elles sont pourtant porteuses d'un potentiel de création de valeur économique pour les entreprises qui les captent, potentiel qui pourrait être monétisable dans un autre contexte ou sur un autre marché.

C'est l'exemple d'un réseau social tel que Facebook ou d'un moteur de recherche tel que Google, qui tirent leur profit de l'acquisition de données rendue possible par leur utilisation gratuite par des millions de consommateurs. L'innovation technologique que représentent les algorithmes informatiques développés par ces services est monétisée sur un autre marché, celui de la publicité commerciale B2C.

Une autre raison pour considérer plus systématiquement les valeurs non économiques se situe dans la recherche d'équité entre les parties prenantes puisque, comme nous l'avons mentionné, un modèle d'affaires ne fonctionne durablement que s'il respecte un équilibre des échanges entre les parties prenantes. La mise en évidence de valeurs non économiques permet de définir des équilibres qui ne soient pas exclusivement fondés sur le partage des bénéfices économiques, mais qui concernent également d'autres utilités que l'argent. Dès lors, on peut définir un partage de la valeur plus juste et plus précis entre les différents contributeurs, au-delà de la seule question du partage économique.

A titre d'exemple, c'est la raison pour laquelle en 2007, les marges consenties par Apple sur la distribution des premiers modèles d'iphones étaient sensiblement inférieures aux standards habituels des opérateurs Télécom : l'effet d'attrait sur le grand public et la création de flux de chalandise dans les boutiques étaient tels qu'ils permettaient aux opérateurs de capter du pouvoir d'achat client sur leurs propres services Télécom dans des proportions nettement plus avantageuses que sur la vente du terminal proprement dit.

Enfin, l'innovation peut créer de la valeur qui soit nécessaire à sa propre pérennité ou à son lancement. On peut ainsi faire référence à la question de la masse critique de certains projets, c'est-à-dire au point en deçà duquel le nombre de clients ou de fournisseurs est insuffisant pour que le service rendu soit opérant ou encore à la notoriété d'une marque, qui la rend tout à coup commercialisable sur certains circuits de distribution.

Ainsi, le succès de AirBnb ou de Blablacar repose en grande partie sur le nombre d'utilisateurs offrant des prestations ; par leur seule présence, ils enrichissent l'offre et la qualité du service rendu. La création de valeur associée à ces deux services doit donc comporter la capacité à attirer et à fidéliser la clientèle. Plus qu'une caractéristique, cette dimension devient une valeur qui pourra être monnayée pour d'autres applications.

3. Proposition d'un système de valeurs à prendre en compte dans la constitution de modèles d'affaires dans l'innovation

En définitive, les valeurs non économiques sont aujourd'hui reconnues, voire étudiées dans les échanges économiques, notamment pour élaborer des principes de mesure et de quantification à des fins d'évaluation, comme la quantification d'actifs immatériels tel que le capital de la marque [GUR 02].

Plus récemment, des travaux ont été menés sur la quantification de valeurs comme la confiance ou la connaissance dans le domaine de l'automation [NAM 06].

Mais, comme mentionné plus haut, les modèles les plus utilisés de pilotage des démarches d'innovation et de conception de modèles économiques prennent rarement en compte d'autres ressources que l'argent, les matières consommées, les investissements et le travail.

Pour faire émerger un autre ensemble de valeurs que les seules valeurs économiques, nous éviterons d'utiliser une logique qui s'appuie sur une catégorisation de bénéfices, comme le fait par exemple E. Laurent pour la confiance. Nous proposons au contraire de nous décentrer du client et de considérer que la valeur est une construction qui se produit dans le processus d'innovation.

Pour adopter cette logique de processus, et identifier les différentes natures de valeur qui y sont associées, nous pouvons reprendre les grandes étapes de valorisation de l'innovation, que nous avons

vu précédemment : révolution technologique, révolution du marketing, apparition du marketing relationnel, modèle de la gestion de la connaissance client, processus de co-innovation.

Chacune de ces étapes met en évidence la prééminence d'une valeur, qu'elle soit économique ou non économique, que nous retenons pour construire un référentiel de valeurs d'innovation.

Le premier élément du processus porte sur la **performance technologique**. C'est la transformation de l'invention technique, du développement scientifique, en innovation. Pour que l'invention soit acceptable, utilisable et possible, il s'agit de l'incarner dans les processus de production de l'entreprise en optimisant les coûts. Henry Ford est un bon exemple d'innovateur en termes de performances technologiques [BAT 99], de même que Schumpeter est le théoricien qui met cette dimension en avant.

A ce stade du processus, on peut associer un ensemble de valeurs strictement économiques, qui sont les coûts fixes de l'appareil de production, de brevets, et les coûts variables de matière et de consommables, ainsi que les salaires.

Ce que nous appellerons la **synthèse conceptuelle** est la transformation de l'innovation en produit. Il s'agit de la rendre compréhensible et désirable par le plus grand nombre, car généralement son adoption nécessite une pédagogie facilitant le changement de point de vue [BAG 75]. Même si Apple a assemblé des technologies dont il n'était pas l'inventeur, Steve Jobs incarné ce nouveau type d'innovation grâce à la capacité de son entreprise à concevoir des produits qui réduisent la charge d'apprentissage et augmentent les circonstances d'utilisation [WES 10].

Ici, les valeurs associées à cette synthèse conceptuelle relèvent de la connaissance et de l'information : connaissance du marché, pour adapter le discours, voire le produit à la demande, et fourniture d'informations ou de connaissance aux autres parties prenantes pour réduire l'effort cognitif d'adoption du produit. Cette étape de l'innovation est clairement à associer avec les théories de Peter Drucker.

Ce que nous appellerons la **monétisation** est la transformation du produit en résultat financier : il s'agit d'amortir au plus vite des coûts de développement et de potentialiser au maximum l'acte d'achat pour que l'innovation soit rentable en maximisant les recettes.

La valeur associée à l'innovation est strictement économique et c'est l'argent qui la matérialise. Tous les modèles de grande distribution ont développé des innovations dans ce sens, notamment en optimisant le différentiel de trésorerie obtenu entre des consommateurs qui payent cash et des fournisseurs qui sont réglés à terme. Dans cette optique, la philosophie des ERP, qui linéarise dans le temps tous les coûts et toutes les recettes, peut servir de référent à cette étape du processus.

La concrétisation de l'idée par appropriation collective de l'idée et mise en œuvre d'une démarche partagée pour la réaliser pourrait être appelée **fédération des parties prenantes**. Il s'agit de valoriser la collaboration afin de consolider son succès dans la durée. Vinton Cerf, auteur en 1976 du protocole Internet, a progressivement réussi à convaincre l'ensemble des acteurs de l'écosystème, développeurs, transporteurs, fabricants, utilisateurs, d'utiliser uniquement cette norme pour créer un réseau informatique mondial, le World Wide Web [LEI 99].

La valeur associée à la constitution d'un écosystème cohérent et solide relève de la valeur confiance. C'est elle qui permet à des acteurs de contribuer à la dynamique d'une innovation en dépit du risque associé à la nouveauté. Très clairement, les outils de Consumer Empowerment illustrent cette phase du processus, de même que les modèles de co-développement élargie à d'autres parties prenantes (distributeurs, fournisseurs, etc.).

Nous appellerons **sentiment d'accomplissement** le fait de sentir que les éléments s'ajustent de façon pertinente avec leurs dynamiques individuelles. Il s'agit de justifier la participation au projet en créant

une synergie avec les autres écosystèmes des acteurs, afin de s'assurer de leur solidarité (au sens physique du terme).

Cette dernière valeur est particulière, elle relève de la cohérence entre le projet proposé et la finalité de chaque partie prenante. Elle renvoie à une vision partagée par les clients, les distributeurs et les fournisseurs. C'est le fait que soient respectées les finalités hétérogènes poursuivies par les parties prenantes qui constitue la création de valeur. Les exemples sont nombreux, notamment dans les secteurs de consommation distinctifs, que ce soient sur des désirs d'éthique socio-économique (marques équitables), d'esthétique distinctive (marques de luxe), de proximité (marques locales), de santé (marques vertes), etc.

Flux de valeurs	Exemples	Caractéristique de la valeur	Processus à l'origine de la création de valeur	Bénéfice économique associé
Argent	Budget, CA, profit, cash, investissements etc.	Economique Rivale	Financiarisation de la transaction	Optimisation du rapport cout / prix
Ressources (techniques)	Matières premières, consommables, temps homme, temps machine, Actifs économiques	Economique Rivale	Amélioration de la Technologie	Réduction des coûts
Connaissance	Savoir, connaissance, expertise, information, données	Non économique Non rivale symétrique	Adéquation au contexte	Ajustement économique de l'offre et du processus
Confiance	Respect de la législation, contrat, familiarité,	Non économique Non rivale Asymétrique	Fidélisation des partenaires	Fluidification des échanges
Accomplissement	Plaisir, cohérence, réalisation de soi, atteinte de ses objectifs	Non économique Réflexive	Alignement des finalités	Pérennisation, fidélisation

Tableau 1. Flux de valeurs

Nous avons défini ainsi cinq flux (ressources, argent, connaissance, confiance, accomplissement) qui correspondent à des modes de création de valeur.

Identifier et utiliser ces cinq flux dans la définition d'un modèle d'affaires d'innovation doit avoir pour conséquences :

- De définir des innovations plus stables et plus durables.
- De valoriser différemment le potentiel d'une innovation.
- De définir plus clairement les conditions de succès d'une innovation, que ces dernières portent sur la proposition de valeur ou sur le choix des partenaires.

4. Mode d'utilisation des valeurs dans une représentation systémique de l'innovation

Une fois posée l'hypothèse que ce système couvre globalement l'ensemble des valeurs produites par l'innovation, il reste à déterminer l'intérêt opérationnel de l'intégrer dans la modélisation du modèle d'affaires.

Pour cela, nous nous intéressons aux propriétés que ces valeurs présentent de manière à identifier comment les utiliser dans le modèle d'affaires.

Nous pouvons également définir la façon dont sont liées les différentes valeurs les unes avec les autres.

Le savoir : il peut désigner la connaissance d'une technologie permettant de fournir le produit innovant, des informations sur un marché, une cible, qui spécifieront le volume et la qualité requise d'un produit à fabriquer, qui détermineront l'intérêt d'intégrer un acteur parmi les parties prenantes. Dans une société de l'information, une innovation nécessite de l'information, mais elle en produit également. Par exemple, on connaît mieux les besoins d'un marché en observant ses réactions lors d'un lancement de produit (à condition de bien savoir les interpréter). Ces besoins pourront être utiles à d'autres secteurs d'activité.

Le savoir, si on exclut le comptage de données, n'est pas mesurable mais on peut éventuellement l'évaluer par comparaison ou analogie. En revanche il est indestructible et il n'est pas échangeable : en le donnant, on le partage.

La confiance : elle désigne la possibilité de garantir le résultat d'une action. Qu'elle soit contractualisée ou implicite, elle permet à des parties prenantes de coopérer dans un contexte par nature incertain. Elle n'est pas nécessairement symétrique, et est construite sur la base d'actions et de connaissance. Elle nécessite du temps pour être produite, et peut être détruite en un instant.

De même, un projet d'innovation, s'il est couronné de succès, produit de la confiance entre les acteurs, qui pourra les inciter à réaliser d'autres coopérations. La confiance peut être détruite. Elle se partage et se compare.

L'accomplissement : produit par la satisfaction d'un désir ou le respect d'une exigence, il engendre une forme de valeur très particulière. Elle constitue un prérequis pour chacune des parties prenantes de l'innovation : si cette dernière n'est pas cohérente avec le besoin d'accomplissement d'un acteur de l'écosystème, ce dernier ne soutiendra pas l'innovation : un investisseur financier ne soutiendra pas un projet d'innovation qui de toute évidence ne pourra que dégrader son patrimoine ; un consommateur n'achètera pas un yoghourt dont il n'aime pas le goût, ou qui contient explicitement des substances nocives pour sa santé, un parent ne cautionnera pas un produit qu'il sait nuisible à l'épanouissement de son enfant.

Que se passe-t-il si l'on tient compte de l'ensemble de ces valeurs et non pas seulement des valeurs mesurables, à savoir l'argent et les ressources ? Si l'on reprend le modèle de l'écosystème suggéré par l'analyse systémique, on dispose alors de flux supplémentaires pour définir des équilibres relationnels entre les parties prenantes d'une innovation. En termes de modèles d'affaires, cela crée une combinaison beaucoup plus riche pour constituer des modèles économiques performants et acceptables. Surtout, les flux sont non seulement interdépendants, mais aussi transformables.

Exemples de processus de transformations des valeurs	Argent	Ressources	Connaissance	Confiance	Accomplissement Ex : pour une entreprise
Argent	XXXXXX	L'achat transforme l'argent en ressources	La formation, l'achat d'informations transforme l'argent en connaissance	La caution financière transforme l'argent en confiance	La distribution de dividendes transforme l'argent en accomplissement
Ressources	La vente transforme la ressource en argent	XXXXXXXX	Les tests transforment les ressources en connaissance	La garantie après-vente transforme les ressources en confiance	L'exclusivité de fourniture transforme une ressource en accomplissement
Connaissance	L'exploitation d'un brevet transforme la connaissance en argent	La conception d'un processus industriel transforme la connaissance en ressource	XXXXXXXXXX	La normalisation transforme la connaissance en confiance	Le brevet transforme la connaissance en accomplissement
Confiance	L'assermentation transforme la confiance en argent (en supprimant les outils de contrôle)	Le prêt ou le don transforment la confiance en ressource	La déclaration sous serment transforme la confiance en connaissance	XXXXXXX	La réputation transforme la confiance en accomplissement
Accomplissement Ex : pour un individu/	L'entrepreneuriat transforme l'accomplissement en argent	La création transforme l'accomplissement en ressource	La publication transforme l'accomplissement en connaissance	Le diplôme transforme l'accomplissement en confiance	XXXXXXXXXX

Tableau 2. Exemples de processus de transformation des valeurs

Par exemple, imaginons une innovation qui réduise le coût de fabrication, mais dégrade en même temps la qualité d'un produit de marque. Dans un premier temps, cette innovation permet de gagner de l'argent. Mais en même temps qu'elle augmente ses marges avec son processus innovant, la marque détruit son image, c'est-à-dire la confiance qu'elle avait obtenue de ses consommateurs. Si l'on s'en tient aux seuls flux économiques, il peut sembler que la modification de l'offre engendre de la valeur, alors qu'en réalité, elle en a détruit et que l'écosystème est durablement affecté.

Prenons un exemple contraire, pour illustrer la polyvalence des flux. Quand une innovation augmente la confiance entre deux partenaires et leur permet d'alléger les dispositifs de sécurisation de leurs échanges (contrôle qualité, contractualisation, etc.), ils économisent de l'argent. La confiance produite est transformée en argent. La différence entre ces deux exemples est notable : dans le premier

cas, on détruit de la confiance pour obtenir de l'argent, dans l'autre, l'argent économisé ne détruit pas la confiance.

Bien d'autres exemples permettraient d'illustrer que la connaissance peut créer de la confiance, qu'elle permet gagner de l'argent, que l'accomplissement permet d'obtenir de nouvelles ressources. Au final, les combinaisons sont innombrables et ouvrent des perspectives beaucoup plus larges pour construire une proposition de valeur innovante qui génère des flux positifs pour l'écosystème.

L'innovation peut ainsi se caractériser comme un partage équilibré des valeurs produites et consommées entre toutes les parties prenantes du projet. Elle se conçoit intrinsèquement comme un partage. C'est sur cette base que l'on peut construire une proposition de valeur et un modèle d'affaires qui soient cohérents et solides.

Dans ce contexte, la valeur est considérée non plus seulement comme un input ou un résultat, mais comme un élément constitutif de l'innovation, intrinsèquement dynamique, puisqu'elle circule et se transforme, polymorphe et pluripotente, puisqu'elle peut finalement opérer différents types de transformation.

Conclusion

L'innovation, créatrice de profit pour l'entreprise, est orientée en grande partie par la représentation qui est faite des gisements de profit que l'entreprise peut exploiter. A cours des dernières décennies, cette représentation initiale a pris successivement quatre formes complémentaires : amélioration de la productivité, optimisation de l'utilité perçue d'une offre en rupture, renforcement et enrichissement de la relation entre le client et le fournisseur via l'offre, renforcement de cette relation entre le client et l'offre via le processus d'invention de cette dernière.

Chacune de ces formes d'innovation a généré des modèles d'affaires spécifiques, qui permettent de quantifier économiquement la valeur de l'innovation. Mais cette quantification, qui ne se fonde que sur le potentiel marchand du produit issu de l'innovation, est partielle. Elle est de plus faussée par le manque de prise en compte des coûts cachés engendrés par l'adoption de la nouvelle offre par son écosystème : toute innovation est une perturbation qui engendre un désordre, dès lors qu'elle contraint les parties prenantes de l'écosystème concerné à réviser leurs comportements et leurs convictions.

Cette perturbation a un coût qui ne se mesure pas directement de façon économique, mais avec des valeurs non quantifiables, particulièrement la connaissance, la confiance et l'accomplissement. Ces trois valeurs viennent compléter les valeurs économiques traditionnelles, l'argent et les ressources (matière et travail) pour constituer des modèles d'affaires viables, parce que stables et équitables, mais complexes et difficiles à évaluer dans un contexte financier.

Il est pourtant fondamental de considérer un modèle de création de valeur qui prendrait en considération des flux apparemment non économiques, pour deux raisons :

- Ces flux ont un effet potentiel clé dans la solidité du modèle d'affaires, et donc, indirectement, dans la capacité à transformer l'invention en innovation, c'est-à-dire en nouveauté susceptible de générer de la valeur de façon significative et durable.
- Ces flux sont transformables ; à travers des processus de management et de marketing, ils peuvent passer d'une nature de valeur à une autre. Ceci est paradoxalement possible en dépit du fait que certains flux sont mesurables et d'autres ne le sont pas.

Cela signifie la création de valeur d'une innovation est pluridimensionnelle, et ne s'inscrit pas dans un plan dont les dimensions seraient la valeur monétaire commerciale et la valeur en termes de production (ou d'économie) de ressource. Cette dimension multiple doit être prise en considération non pas comme un effet vertueux de l'innovation, mais comme une partie intégrante de sa réalité.

Partant de cette nouvelle représentation de l'innovation et de sa création de valeur, nous voyons apparaître plusieurs pistes de réflexion.

La première consiste à chercher à quantifier, et donc à rendre économique l'innovation dans son intégrité : comment quantifier la connaissance, la confiance et/ou l'accomplissement ? est-il possible de quantifier ces flux dans l'absolu ou relativement à un modèle économique donné ? Pour ce faire, il conviendrait de recenser l'ensemble des éléments économiques et marchands qui permettent de générer ces flux, ou à l'inverse, sont produits par ces derniers.

La deuxième, plus ambitieuse et plus conceptuelle, consiste à construire un dispositif de valorisation de l'innovation qui ne soit pas fondé sur le rapport entre un coût et une création de valeur pour son auteur et son concepteur, mais qui s'appuie sur la création de valeur au niveau de l'écosystème visé, c'est-à-dire de l'ensemble des parties prenantes concernées.

Ces deux pistes pourraient conduire à d'autres façons de breveter l'innovation, en y intégrant non seulement l'invention technologique, mais aussi une invention que l'on pourrait qualifier de 'relationnelle', c'est-à-dire tous les dispositifs fonctionnels, techniques ou même réglementaires qui en garantiraient l'efficacité et la pérennité *in vivo* [MAR à paraître].

Bibliographie

- [AHM 03] AHMED, W., & YANNOU, B., "Polysemy of Values or Conflict of Interests: A Multi-Disciplinary Analysis", *International Journal of Value-Based Management*, 2003
- [ALC 07] ALCAIDE-MARZAL, J., & TORTAJADA-ESPARZA, « Innovation assessment in traditional industries. A proposal of aesthetic innovation indicators », *Scientometrics*, 72(33), 2007
- [BAG 75] BAGOZZI, R., "Marketing as Exchange", *Journal of Marketing*, 39, pp. 32-39, 1975
- [BAT 99] BATCHELOR, R., *Henry Ford, Mass Production, Modernism and Design*. Manchester: Manchester University Press, 1999
- [BOO 13] BOONS, F., MONTALVO, C., QUIST, J., & WAGNER, M., "Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview", *Journal of Cleaner Production*, 45, pp. 1–8, 2013.
- [CAR 09] CARRICANO, M., & de LASSENCE, G., « Un usage du Text Mining : donner du sens à la connaissance client », *Systèmes d'information & management*, 14, p. 108, 2009.
- [CLO 13] CLOUET, C., « Quelle gratuité dans un monde marchand ? » *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 5, pp. 90-92, 2013
- [COV 09] COVA, B., & DALLI, D., "Working consumers: the next step in marketing theory?" *Marketing Theory*, 3, pp. 315-339, 2009
- [CRO 90] CROSBY, L. A., EVANS, K. R., & COWLE, S. D., "Relationship Quality In Services Selling: An interpersonal influence perspective", *Journal of Marketing*, 54(3), pp. 68-81, 1990
- [DEW 39] DEWEY, J., "Theory of valuation", *International Encyclopedia of Unified Science*, 2(4), p. vii + 67, 1939
- [DRU 85] DRUCKER, P., *Innovation & Entrepreneurshi*, Routledge, 1985
- [DRU 93] DRUCKER, P., *Post-Capitalist Society*, Routledge, 1993.
- [FUL 09] FÜLLER, J., MÜHLBACHER, H., MATZLER, K., & JAWECKI, G., "Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation", *Journal of Management Information Systems*, 26(3), pp. 71-109, 2009
- [FUS 06] FUSTEC, A., & MAROIS, B., *Valoriser le capital de l'entreprise*, Editions d'Organisation, 2006.
- [GUR 02] GURVIEZ, P., & KORCHIA, M., « Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque », *Recherche et Applications en Marketing*, 2002
- [HAL 09] HALLSTEDT, S., NY, H., ROBERT, K., & BROMAN, G., "An approach to assessing sustainability integration in strategic decision , systems for product development", *Journal of Cleaner Production*, 18(8), pp. 703–712, 2009

- [HAR 13] HARRIBEY, J.-M., *La richesse, la valeur et l'inestimable, Fondements d'une critique socio-écologique de l'économie capitaliste*, (L. L. libèrent, Éd.), 2013
- [HAT 06] HATCHUEL, A., LE MASSON, P., & WEIL, B., « Repenser la R&D: les défis de l'innovation intensive » *Revue Economique et Sociale*, 64, pp. 47-52, 2006
- [LEE 12] LEE, S. M., OLSON, D. L., & TRIMI, S., “Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values”, *Management Decision*, 50(5), pp. 817 – 831, 2012
- [LEI 99] LEINER, B. M., CERF, V., CLARK, D., KAHN, R., KLEINROCK, L., LYNCH, D. C., et al., “A Brief History of the Internet”, *arXiv:cs/9901011*, 1999
- [LEN 02] LENFLE, S., & MIDLER, C., « Stratégie innovation et organisation de la conception dans les entreprises amont. *Revue Française de Gestion* , 28(140), 2002.
- [MAR à paraître] LE MARECHAL, E. (à paraître). *L'âge du Papillon*.
- [NAM 06] NAMIN, A., WEI, R., & SHEN, W., “An Efficient Trust Model for Multi-Agent Systems, Computer Supported Cooperative Work in Design”, *CSCWD '06. 10th International Conference*, 2006
- [NAR 13] LE NAGARD, E., & RENIOU, F., « Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public » », *Décisions Marketing* , 71, pp. 59-75, 2013
- [NAR 15] LE NAGARD, E., MANCEAU, D., & MORIN DELERM, S., *Le marketing de l'innovation - Concevoir et lancer de nouveaux produits et services* (éd. 3ème), Dunod, 2015. OCDE. (2016). *Manuel d'Oslo, principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*. OCDE.
- [OUA 12] OUAKRAT Alan, « Le concept des modèles d'affaires : éléments de définition et état de l'art : Entreprises culturelles et internet : Contenus numériques et modèles d'affaires innovants. Etat de l'art concernant la notion de modèles d'affaires de l'économie numérique liée aux entrepr. », pp.111-117, 2012
- [POR 11] PORTER, M., & KRAMER, M., “How To Reinvent Capitalism—And Unleash A Wave Of Innovation And Growth”, *Harvard Business Review*, 2011
- [PRA 04a] PRAHALAD, C., & RAMASWAMY, V., *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Harvard Business School Press, 2004
- [PRA 04b] PRAHALAD, C., & RAMASWAMY, V., “Co-creation experiences: The next practice in value creation”, *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), pp. 5–14, 2004
- [ROM 09] ROMERO, D., & MOLINA, A., “Value Co-creation and Co-innovation: Linking Networked Organisations and Customer Communities”, *Working Conference on Virtual Enterprises, PRO-VE 2009: Leveraging Knowledge for Innovation in Collaborative Networks*, 2009
- [SCH 42] SCHUMPETER, J., *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, Payot, 1942
- [VAN 07] VANHEEMS, R., « Stratégie multi-canal : valoriser son capital client grâce à une gestion judicieuse des flux de clientèles », *Revue Française du Marketing*, 214, pp. 61-74, 2007
- [WAT 02] WATHIEU, L., BRENNER, L., & CARMON, Z., “Consumer Control and Empowerment: A Prime”, *Marketing Letters*, 13(3), pp. 297–305, 2002
- [WES 10] WESTA, J., & MACEB, M., “Browsing as the killer app: Explaining the rapid success of Apple's iPhone”, *Telecommunications Policy*, 34(5-6), pp. 270–286, 2010