

Lille 2012

**Table ronde**

## **Les écosystèmes d'affaires :**

### **Enjeux théoriques et empiriques**

#### **Coordinatrice**

- **Soumaya BEN LETAIFA**, Professeure de stratégie à l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec À Montréal, ([ben\\_letaifa.soumaya@uqam.ca](mailto:ben_letaifa.soumaya@uqam.ca))

#### **Comité scientifique :**

**Soumaya BEN LETAIFA, Thierry ISCKIA et Anne GRATACAP.**

#### **Intervenants (par ordre alphabétique)**

- **Christophe ASSENS**, Maître de conférences HDR en gestion et Directeur adjoint du laboratoire de recherche Institut Supérieur de Management, Université de Versailles, ([christophe.assens@uvsq.fr](mailto:christophe.assens@uvsq.fr)).
- **Soumaya BEN LETAIFA**, Professeure de stratégie à l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec À Montréal, ([ben\\_letaifa.soumaya@uqam.ca](mailto:ben_letaifa.soumaya@uqam.ca))
- **Gaël GUEGUEN**, Professeur en management stratégique, Toulouse Business School, ([g.gueguen@esc-toulouse.fr](mailto:g.gueguen@esc-toulouse.fr))
- **Thierry ISCKIA**, Professeur, Telecom Ecole de Management ([thierry.isckia@it-sudparis.eu](mailto:thierry.isckia@it-sudparis.eu))
- **Michel KALIKA**, Professeur, Université Paris-Dauphine ([michel.kalika@dauphine.fr](mailto:michel.kalika@dauphine.fr))

## **1. Objectifs de la table ronde**

### **Mise en contexte :**

Les dernières années connaissent un croissant retour sur les contributions des écosystèmes, à travers divers évènements de recherche réunissant chercheurs et praticiens (Table ronde de l'AIMS, 2010, Symposium sur l'innovation ouverte dans les écosystèmes, ASAC 2011; Appel Revue Française de Gestion, 2011). Cet intérêt de plus en plus manifeste pour les ESA, mérite d'être pris en compte dans le cadre d'une réflexion intégrative. Le projet de table ronde a ainsi émergé suite au désir de consolider les diverses récentes contributions, mais aussi de proposer de nouvelles interrogations et de tenter d'y répondre.

Plus spécifiquement, la présente proposition a pour ambition de développer une synthèse intégrative des deux débats qui ont eu lieu à l'AIMS (2010) et à l'ASAC (2011), en appréciant lors d'un tour de table critique la diversité d'interprétations et d'applications des ESA, et en proposant une nouvelle lecture et un nouveau positionnement de ce champ de recherche en stratégie. En effet, la première table ronde de 2010 a soulevé les questions de cohérence et de pertinence théoriques des ESA en identifiant les limites de la métaphore biologique, mais aussi en reconnaissant les contributions des travaux sur les plateformes, l'innovation et la coopération. Le symposium de 2011 s'est plutôt interrogé sur le positionnement des ESA par rapport à d'autres concepts, en focalisant sur les pratiques des décideurs dans des écosystèmes québécois et français. Les deux comités de ces deux évènements ont souhaité croiser leurs axes de recherche complémentaires pour une meilleure appréhension et compréhension du phénomène des ESA. Cette table ronde serait une opportunité de réfléchir, de débattre et de faire avancer l'état de connaissances actuelles, en regroupant des chercheurs québécois et européens, autour de ce thème fédérateur et en plein essor qu'est l'écosystème d'affaires. Le projet a finalement pour ambition de nourrir un débat transatlantique sur les limites, les contributions et les futures avenues de recherche dans le champ des ESA.

En effet, la notion d'écosystème d'affaires est apparue dans la littérature académique il y a environ une quinzaine d'années (Moore, 1993, 1996). Bien qu'elle se soit rapidement diffusée dans le discours managérial, la notion d'écosystème reste aujourd'hui peu mobilisée dans les travaux académiques (Teece, 2007 ; Pierce, 2009 ; Adner et Kapoor, 2010). Pour ses

promoteurs, l'approche par les écosystèmes d'affaires constitue un cadre théorique pertinent permettant de mieux appréhender l'élaboration et l'évolution des stratégies d'entreprise dans des environnements turbulents. Le temps nous semble être venu de faire le point sur cette notion, et de tenter d'apprécier sa ou ses contributions au domaine du management stratégique.

Un premier axe de réflexions doit porter sur l'impact de la diversité des interprétations théoriques, et de l'hétérogénéité des applications. Cette table ronde discutera de la maturité ou de l'immaturité du champ (quelle signification donner à l'abondance des axes de recherche ?). La souplesse du cadre d'analyse qui est utilisé aussi bien pour des analyses macro (industries), que méso (réseaux) ou micro (firmes focales) mérite d'être justifiée. Les trois premiers intervenants présenteront d'ailleurs des recherches empiriques qui s'appuient sur des niveaux d'analyse, mais également des interprétations différentes des ESA.

Un second axe de réflexions portera sur la démarche requise pour consolider le socle théorique. Il identifiera les enjeux actuels en termes de recherche dans les ESA, mais également les pistes de recherche qui semblent pertinentes et peu explorées. Les deux derniers intervenants ouvriront la discussion sur l'importance d'abord de consolider le corpus théorique actuel (quels sont les fondements théoriques et les thèmes/concepts fédérateurs ?), pour ensuite présenter de nouvelles orientations de recherche.

## **2. Présentation et domaine d'expertise des intervenants et des discutants:**

**Christophe Assens**, Titulaire d'un doctorat en management stratégique et d'une habilitation à diriger des recherches, Christophe Assens est maître de conférences HDR à l'Institut Supérieur de Management à l'Université de Versailles où il occupe les fonctions de Directeur Adjoint du laboratoire de recherche LAREQUOI. Ses centres d'intérêts actuels portent sur la gouvernance des réseaux, la gestion du bien commun, les stratégies de coopération, la dynamique des écosystèmes d'affaire.

**Soumaya Ben Letaifa**, Ph.D est professeure de stratégie à l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec À Montréal. Ancienne directrice marketing chargée du développement des solutions d'affaires intégrées pour la clientèle affaires de Bell Canada, elle est consultante auprès de diverses entreprises dans les secteurs des TIC et des services. Son enseignement et sa recherche portent sur les nouveaux paradigmes en management et en

marketing tels que le management de l'innovation ouverte, la logique à dominance service et les stratégies de coopération dans les écosystèmes d'affaires.

**Frédéric Fréry** est professeur de stratégie à ESCP Europe. Titulaire de la chaire KPMG/ESCP Europe « Stratégie des risques et performance », il est directeur scientifique du European Executive MBA (classé 15e mondial par le Financial Times) et du programme executive « Management Stratégique de l'Entreprise ». Il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles, dont *Stratégique*, 9ème édition, Pearson, 2011 (le manuel de stratégie d'entreprise le plus utilisé dans le monde francophone) et « The Fundamental Dimensions of Strategy », *MIT Sloan Management Review*, 2006. Ses recherches portent sur la stratégie, sur l'innovation et sur les entreprises virtuelles.

**Gaël Gueguen** est docteur en sciences de gestion et professeur de stratégie à Toulouse Business School. Il s'intéresse depuis une dizaine d'année à la question des écosystèmes d'affaires et a publié plusieurs articles sur le sujet dans différentes revues (*Revue Française de Gestion* (2004); *Finance, Contrôle, Stratégie* (2005); *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* (2009); *Telematics and Informatics* (2011); *Management & Avenir* (2011)) ou contribué à des chapitres d'ouvrage ou conférences.

Ses recherches se concentrent sur l'analyse des écosystèmes d'affaires dans l'industrie des technologies de l'information (systèmes d'exploitation, smartphones, éditeurs de ERP,...) en essayant d'identifier les grandes logiques concurrentielles au sein ou entre écosystèmes d'affaires. Les questions de coopération, d'évolution, de standard ou d'appartenance sont régulièrement envisagées dans ses travaux.

**Thierry Isckia** est professeur de Management Stratégique à Télécom Ecole de Management Responsable de l'équipe de recherche Innovation, Globalisation et Transformation Les travaux de recherche de Thierry Isckia portent sur les écosystèmes d'affaires et le management de l'innovation.

**Michel Kalika**, Docteur en sciences de gestion et ancien directeur de l'Ecole de management de Strasbourg, il est professeur à Paris-Dauphine où il a créé l'Executive MBA Dauphine-UQAM, le MBA International Paris, l'Executive DBA. Il enseigne la stratégie, les systèmes d'information et la méthodologie du mémoire. Il a dirigé plus de 50 thèses et est l'auteur ou le

co-auteur de 20 ouvrages. Il a fait soutenir plusieurs centaines de mémoires et plus d'une cinquantaine de doctorats.

**Xavier Parisot**, Ph.D, Enseignant-Chercheur, Responsable de Département Civilisation & Culture du Monde. Après un master en génétique moléculaire humaine à l'Université Blaise Pascal de Clermont-Ferrand (France), il a obtenu un DEA en génie biologique et médical en 1996 à l'Université Paris XIII. Puis, il a préparé une première Thèse en Paléobiochimie (extraction, purification et séquençage d'ADN ancien) au Musée National d'Histoire Naturelle de Paris entre 1997 et 2001. En 2002, Xavier est recruté par le Groupe ESC Troyes en tant qu'Enseignant-Chercheur, ce qui lui permet de se construire une double compétence (Management & Technologie) dans le domaine des Biotechnologies. Sa deuxième thèse transversale en Stratégie et Théories des organisations a eu pour objectif de mesurer l'impact des logiques d'innovation ouverte sur l'émergence des écosystèmes d'affaires dans les bio-industries françaises. Il s'intéresse particulièrement aux Facteurs d'émergence des écosystèmes d'affaires dans le domaine des Biotechnologies.

**Yves Rabeau**, Ph.D en sciences économiques (Economics) du Massachusetts Institute of Technology (MIT) est professeur associé au département de stratégie des affaires de l'École des sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM). Sa recherche porte sur l'économie et la gestion des télécommunications et des médias ainsi que sur l'innovation et l'émergence de nouveaux modèles d'affaires. Il travaille aussi sur l'analyse des coûts et bénéfices de projets d'investissements privés et publics, l'économie et la réglementation du secteur de l'énergie. Il a travaillé comme consultant auprès du gouvernement canadien, du gouvernement du Québec, de la Caisse de dépôt et placement du Québec et d'autres organisations publiques canadiennes et étrangères. Il a travaillé comme consultant auprès de plusieurs compagnies canadiennes dans le domaine de l'énergie, des télécommunications et des médias

### **3. Présentation et organisation des interventions**

#### **Un format « *écosystémique* »**

Le format table ronde, favorise l'échange et la discussion par l'instauration d'une dynamique conviviale, ouverte et orientée apprentissages. L'objectif ultime étant d'intégrer les anciens débats, de consolider le corpus de connaissances et d'explorer de nouvelles perspectives. Les

divers intervenants présenteront de brefs exposés sur des questions précises. Chaque intervention durera 10 minutes et sera supportée par quelques acétates. Ces brèves allocutions permettront de soulever des interrogations ou encore de susciter une réflexion autour de nouvelles pistes de recherche. Les interventions seront suivies de périodes d'échanges/débats. Les échanges porteront donc sur l'intégration, le développement, mais aussi sur la critique des modèles/paradigmes actuels.

Ce format plutôt « anti-conférence » est un format écosystémique qui est motivé par le souci d'innovation ouverte et de co-création de valeur entre les diverses personnes intéressées à contribuer au développement du champ. La liste d'intervenants sera ainsi ouverte à toute personne-ressource désireuse de se joindre. Une limite de 30 personnes sera cependant justifiée par la contrainte de faisabilité et de succès du projet. La dynamique d'échange constructif peut en effet être affectée au-delà de ce seuil plafond de participants.

La table ronde aura lieu le mardi 5 juin de 14h à 15h30 à l'IAE de Lille. Les quatre interventions disposeront de 40-45 minutes d'exposés (10 minutes par intervenant), débattront avec les participants durant 40-45 minutes et seront conclues par un 5-10 mn de synthèse et de mot de la fin.

### **Déroulement :**

La table ronde permettra d'évaluer les enjeux théoriques et empiriques de l'approche par les écosystèmes d'affaires, à travers trois contributions.

Nous proposons d'introduire le sujet en s'interrogeant sur la pertinence de ce nouveau paradigme en management stratégique (Soumaya BEN LETAIFA; 5 minutes).

Les interventions des différents contributeurs, de nature complémentaire, - 10 minutes par intervenant - seront organisées autour de trois thèmes ou questionnements.

1) L'approche en termes d'écosystèmes d'affaires s'est présentée initialement comme approche rivale à l'analyse concurrentielle de Porter, et en se positionnant comme troisième pilier de la théorie des organisations (en plus des hiérarchies et marchés). Comment peut-on aujourd'hui décrire les frontières entre une firme, son marché et son écosystème ? quel cadre d'analyse concurrentielle peut-on utiliser pour expliquer la

dynamique coopérative entre les membres? Quels sont les modèles propres aux écosystèmes ?

- 2) La grande variété de définitions existantes conduit à une diffusion et des usages du concept d'écosystème très disparates. Quel diagnostic peut-on faire suite à cette profusion d'interprétations ? autrement dit, est ce que le champ est en maturation (existence de divers courants) ou au contraire est-ce un signe d'immaturation qui appelle à un exercice d'intégration autour de fondements théoriques communs ?
- 3) Sur la base des deux premiers questionnements, les intervenants s'interrogeront sur l'évolution de la thématique, les perspectives de consolidation de la littérature actuelle et sur les pistes de recherche à venir.

À la lumière de ces interventions, un débat d'une durée de 30 à 35 minutes est ouvert avec la salle.

### **Thème 1. Les ESA : les enjeux émergents (35 minutes)**

#### ***☞ Les écosystèmes d'affaires : Introduction par Soumaya BEN LETAIFA (5 minutes)***

Dès l'introduction de son article fondateur publié dans la *Harvard Business Review* en 1993, le consultant James Moore affiche son ambition : opérationnaliser les concepts de réseau, d'alliance stratégique ou d'entreprise virtuelle de manière à les rendre actionnables par les managers. *Quelle place occupent les ESA aujourd'hui en management stratégique ? Quelle évolution peut-on constater depuis 1993 ?*

#### ***☞ Frontières des écosystèmes d'affaires et stratégies non exclusives de leurs membres, par Gaël GUEGUEN (10 minutes)***

L'objet de cette intervention sera d'identifier dans la littérature managériale puis dans la littérature scientifique en management les appréhensions possibles de la notion d'écosystème d'affaires.

Un écosystème d'affaires peut se définir comme « *une communauté intentionnelle d'acteurs économiques dont les activités partagent le destin de la communauté entière* » (Moore, 2006) Cette communauté stratégique est structurée en réseau autour d'un leader qui réussit à imposer

ou à faire partager un standard technologique (Torrès-Blay, 2000). Ainsi, une compétence centrale va entraîner le développement de stratégies collectives conduisant à une communauté de destin stratégique : des entreprises vont se retrouver unies afin de promouvoir un standard spécifique. Si nous comprenons bien que des entreprises ont intérêt à s'unir pour promouvoir une norme technologique pour lesquelles des ressources ont été affectées, nous pouvons nous interroger sur les situations où les entreprises supportent différents standards et sont par delà présentes au sein de plusieurs communautés stratégiques concurrentes. Nous pouvons supposer que les efforts des entreprises seront partagés entre les différents écosystèmes d'affaires et, de ce fait, la réussite de ces écosystèmes d'affaires sera moindre.

La question de la présence multiple a été rapidement abordée dans les travaux fondateurs sur les écosystèmes d'affaires. En effet, selon Moore (1996), les écosystèmes d'affaires n'ont pas de frontières fixes et sont en mouvements permanents en fonction des coévolutions de leurs membres et des organisations peuvent être présentes dans différents écosystèmes d'affaires. Pour Iansiti et Levien (2004), les entreprises sont mobiles et peuvent passer d'un écosystème d'affaires à un autre ou être associées à plusieurs écosystèmes d'affaires simultanément. Pour autant, peu de travaux s'interrogent sur la réalité d'une présence non exclusive de la part d'acteurs censés partager un destin stratégique commun et sur les conséquences pour les membres et les écosystèmes d'affaires.

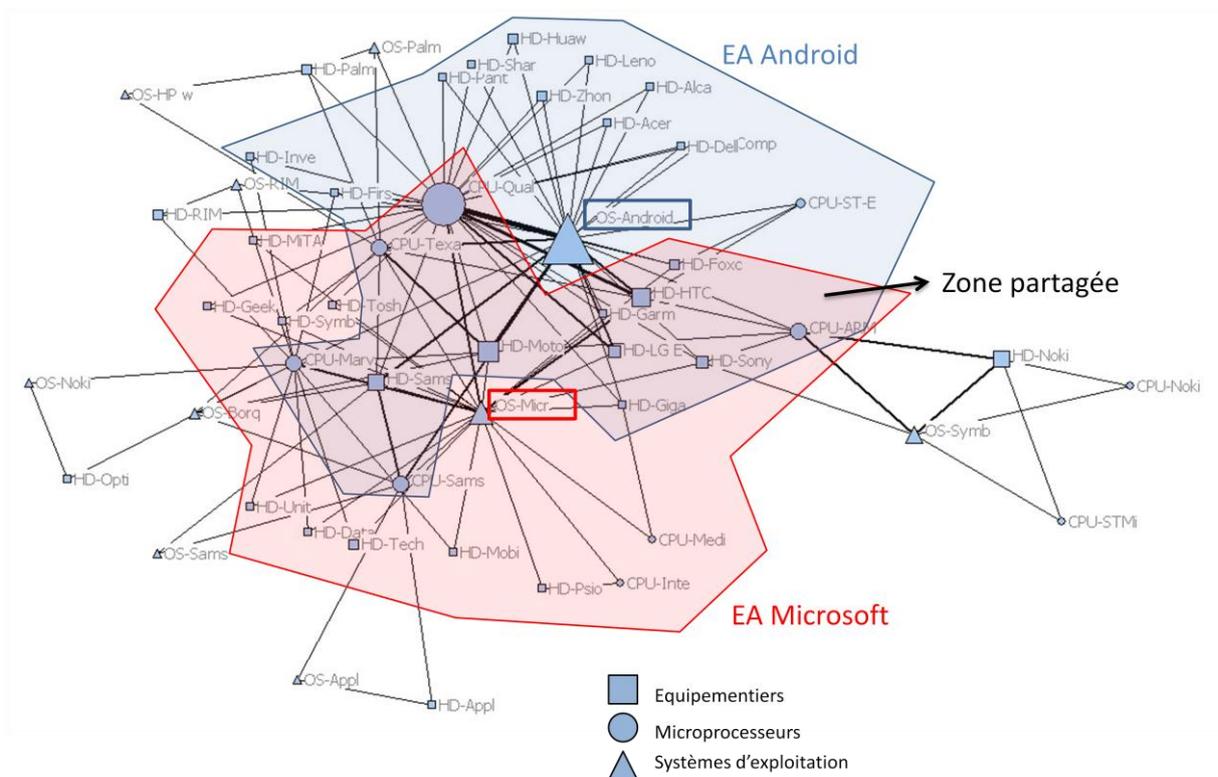
L'étude de l'industrie des *Smartphones* permet, théoriquement, d'identifier des écosystèmes d'affaires (Gueguen, 2009). Sur la base d'un système d'exploitation (le standard), des acteurs (équipementiers, fabricants de composants, opérateurs de téléphonie, éditeurs d'applications... ; Basole, 2009) vont proposer une offre dont la valeur finale sera liée à la performance de chacun. Si nous retenons une analyse en fonction de trois acteurs (systèmes d'exploitation, équipementiers, fabricants de microprocesseur) pour une année donnée (2010), nous nous rendons compte que l'interconnexion entre les différents acteurs rend très difficile l'identification des frontières des écosystèmes d'affaires (figure 1). Afin de visualiser cette situation nous avons représenté les acteurs proposant des produits (téléphones ou microprocesseurs) utilisant soit le système d'exploitation développé par Google (Android) soit celui promu par Microsoft (Windows Mobile). Une quinzaine d'acteurs sont communs aux deux systèmes d'exploitation et se retrouvent dans une « zone partagée ».

La table ronde de l'AIMS nous permettra de discuter des spécificités inhérentes à la présence d'un acteur au sein de plusieurs écosystèmes d'affaires et d'en envisager les conséquences sur les écosystèmes d'affaires eux-mêmes. Un ensemble de questions sera ainsi envisagé :

- Quelle est la nature des frontières des écosystèmes d'affaires ?
- Pour quelles raisons une stratégie de présence dans plusieurs écosystèmes d'affaires est mise en place ?
- Peut-on identifier des comportements-types d'acteurs en fonction de leur stratégie d'appartenance multiple ?
- Quelles limites rencontre un écosystème d'affaires dont ses membres ne sont pas ou sont peu exclusifs ?

Notre réflexion prendra pour appui une analyse de l'industrie des *Smartphones* en regard de son évolution dans le temps.

**Figure 1 : les écosystèmes d'affaires dans les *Smartphones* en 2010 (n=53)**



## **Bibliographie**

Basole R.C. (2009), « Visualization of interfirm relations in a converging mobile ecosystem », *Journal of Information Technology*, vol.24, n°2 ; p. 144-159

Gueguen G. (2009), « Coopetition and business ecosystems in the information technology sector: the example of Intelligent Mobile Terminals », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 8, n°1, p.135-153.

Iansiti M. et Levien R. (2004), *The Keystone Advantage*, Harvard business school press.

Moore J.F. (1996), *The Death of Competition*, Harper business.

Moore J.F. (2006), « Business ecosystems and the view from the firm », *The Antitrust Bulletin*, vol. 51, n°1, p. 31-75.

Torrès-Blay O. (2000), *Economie d'Entreprise, organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, Economica.

☞ **Quelles stratégies de plateformes choisir pour son écosystème d'affaires, par Thierry ISCKIA (10 minutes)**

*Who wins and who loses [...] is not simply a matter of who has the best technology or the first product. It is often who has the best platform strategy and the best ecosystem to back it up.*

(Cusumano M., 2010)

Aujourd'hui, la croissance de nombreux secteurs d'activités dits *knowledge-intensive* (OECD, 2006 ; Miozzo & Grimshaw, 2006) repose sur le développement de plateformes et la création d'écosystèmes d'affaires (*platform-based ecosystems*). Les stratégies de plateforme sont particulièrement bien adaptées aux écosystèmes d'affaires (Iansiti & Levien, 2004 ; Ballon, 2009; Evans *et al*, 2008 ; Evans & Schmalensee, 2007; Hacklin, 2008 ; Word, 2009; Isckia, 2009 ; Hagiü & Yoffie, 2009 ; Cusumano, 2010 ; Adner & Kapoor, 2010 ; Lescop & Isckia, 2010 ; De Vogeleer & Lescop, 2011).

Elles permettent en effet d'adresser différentes communautés d'acteurs tout en tenant compte des interactions et de l'interdépendance entre ces communautés. Ces stratégies permettent notamment de créer une émulation au sein d'un l'écosystème et stimulent la dynamique d'innovation collective, et par ce biais, le processus de création de valeur.

Dans le secteur de l'automobile par exemple, plusieurs constructeurs travaillent actuellement sur des projets de voitures connectées : Ford avec *MyFord Touch Technology*, BMW avec *BMW ConnectedDrive*, Renault avec *R-Link* ou Toyota avec *LTE Connected Car*...La voiture connectée traduit le basculement progressif de l'automobile dans l'univers numérique. Dans tous les cas, il s'agit pour les constructeurs de rendre la voiture « communicante » en offrant toute une panoplie de services embarqués<sup>1</sup>. Ces logiciels embarqués permettent de gérer des contenus multimédia, les communications (WiFi, 3G, 4G) sans oublier la sécurité et la navigation. Tous les constructeurs partagent le même crédo, résumé comme suit par Carlos Ghosn<sup>2</sup> : « *Nous voulons que la voiture devienne une vraie plateforme* ».

Au delà des initiatives individuelles, plusieurs constructeurs se sont déjà regroupés au sein de consortium comme GENIVI<sup>3</sup> qui réunit autour de PSA et BMW - outre des constructeurs et des équipementiers traditionnels - de nombreux acteurs du monde de l'informatique (fondeurs, éditeurs, intégrateurs), des télécoms (opérateurs, équipementiers, *enablers*) et de l'électronique grand public (OEM et ODM) autour de solutions Open Source. La plateforme GENIVI vise à mutualiser le développement des logiciels embarqués - domaine dans lequel les constructeurs n'ont aucune expertise - tout en laissant à chaque constructeur le soin de concevoir ses propres interfaces homme-machine. L'idée sous-jacente est de constituer une communauté de développeurs Open Source en charge du développement de nouvelles applications (Linux) que les constructeurs pourront personnaliser via des interfaces propriétaires (*Open, but not open*) pour se différencier de leurs concurrents. Il s'agit surtout pour les industriels de garder la main sur les futurs systèmes qui doivent équiper les prochaines gammes de véhicules.

Le cas de la voiture connectée est intéressant et appelle plusieurs remarques :

---

<sup>1</sup> On parle également d'IVI, pour *In-Vehicule infotainment*.

<sup>2</sup> Discours d'ouverture du PDG de Renault-Nissan à la conférence « Web 10 Paris », 8 et 9 décembre 2010.

<sup>3</sup> Voir : <http://www.genivi.org/>

- Le développement de la voiture connectée illustre la convergence entre le monde des télécoms, de l'informatique et de l'automobile favorisant ainsi l'émergence d'écosystèmes d'affaires. En effet, les services embarqués sont amenés à jouer un rôle important dans les stratégies de différenciation des constructeurs<sup>4</sup>. Dans ce contexte, ces derniers ne peuvent pas compter sur leurs seules compétences pour innover et se trouvent dans l'obligation de collaborer avec d'autres acteurs qui disposent du savoir-faire requis pour asseoir leurs projets. Cette convergence favorise donc le rapprochement d'acteurs issus d'univers différents et qui ont vocation à se regrouper (communautés) pour développer et promouvoir une solution technique commune et les services associés. C'est précisément ce qu'illustrent des initiatives comme GENIVI ou AutoLinQ™ (Continental) qui visent à promouvoir le développement et l'adoption d'une plateforme commune d'IVI basée sur des solutions Open Source<sup>5</sup> réutilisables par les membres de l'écosystème.
- Evoluer dans un écosystème appelle un changement de comportement de la part des acteurs et requiert de nouveaux modèles de représentation des relations d'affaires (Bettis & Prahalad, 1995 ; Prahalad & Bettis, 1986). Comme le souligne Hacklin (2008, pp.122-123): *“Whereas traditional industry structures caused firms to think linearly, i.e., in value chains or supply chains, converging environments urge firms to think nonlinearly, i.e., understanding the importance of ecosystems (cf. Moore, 1993). In particular, firms have to move away from solely promoting their proprietary product or solution within the marketplace, as the deconstruction of previously vertical structures renders the potential customer base highly fragmented and complex. Rather, they have to promote the convergent ecosystem, i.e., invest in assets that are beyond the boundaries of the firm, and create benefits not only for the investing firm, but even for all other firms participating in the ecosystem.”* Pour tirer partie des opportunités offertes par l'écosystème qu'ils auront créé ou rejoint, les constructeurs devront changer de posture, et passer de relations de type maître-esclave<sup>6</sup> à des relations de type

---

<sup>4</sup> L'initiative [eCall](#) de la Commission européenne est de nature à encourager les constructeurs dans ce sens. Cette initiative vise à rendre obligatoire dans chaque nouvelle voiture vendue dans l'UE, un service d'appel et de localisation automatique du véhicule en cas d'accident.

<sup>5</sup> Linux pour GENIVI et Android pour AutoLinQ™.

<sup>6</sup> Ce type de relation est encore très prégnant notamment à travers le recours à la sous-traitance.

gagnant-gagnant<sup>7</sup>. C'est donc la relation à l'Autre qui doit évoluer et en corolaire les modalités de répartition de la valeur entre les acteurs<sup>8</sup>.

- Les contours de la voiture connectée se dessinent progressivement, au grès des collaborations entre les acteurs concernés. Dans ce contexte où plusieurs trajectoires de développement sont ouvertes, les projets et autres expérimentations constituent des espaces d'apprentissage indispensables pour les différents acteurs. Pour les constructeurs, ces projets sont l'occasion de découvrir les nouveaux partenaires avec lesquels ils seront amenés à collaborer et pour lesquels ils n'ont pas d'historique relationnel<sup>9</sup>. Ici, le projet a donc un statut particulier puisqu'il matérialise la rencontre entre deux mondes aux cultures différentes. Le projet et/ou l'expérimentation sont donc très clairement un moyen d'apprendre à connaître l'Autre. Ces collaborations permettent aux constructeurs de tester le tissu relationnel qui servira de base à la constitution de leur écosystème d'affaires. Le projet constitue de ce point de vue l'amorce d'un écosystème d'affaires.

La « plateformisation » (Evans *et al*, 2008 ; Ballon, 2009 ; De Vogeleer & Lescop, 2011) est un phénomène qui touche des pans entiers de notre économie. Avec le développement de la voiture connectée ce sont désormais les constructeurs qui sont concernés. Cet aspect est d'autant plus important que pour prospérer dans un écosystème d'affaires, il faut non seulement comprendre ce que sont les stratégies de plateforme mais également être en mesure de les mettre en œuvre efficacement.

Concernant le premier point, on notera que les stratégies de plateforme ne sont pas totalement étrangères aux groupes automobiles. En effet, les grands constructeurs ont recours à ce type de stratégies depuis fort longtemps. Toutefois, les stratégies de plateforme utilisées par les constructeurs sont très éloignées de celles mises en œuvre dans le monde du numérique et les objectifs visés sont différents. Les stratégies de plateforme mise en œuvre dans le monde automobile portent essentiellement sur des composants mécaniques (produit) et

---

<sup>7</sup> Plus proches de la co-traitance.

<sup>8</sup> Il faut notamment élaborer un modèle de revenu adapté permettant de tirer le meilleur partie des externalités de réseau croisées.

<sup>9</sup> C'est également valable pour les acteurs issus du monde du numérique.

visent à réduire les coûts des modules embarqués via la recherche d'économies d'échelle. Dans le monde numérique (Evans *et al*, 2008, Cusumano, 2010), les stratégies de plateforme concernent davantage les composants logiciels (services) et visent la recherche d'économies d'envergure en déclinant une offre de services adaptée (Bettencourt, 2010 ; Gallouj & Djellal, 2010) en plus des économies d'échelle<sup>10</sup> (Chesbrough, 2011). Ces différents aspects ont été résumés par Cusumano (2010, pp. 12-16) dans le schéma ci-dessous.

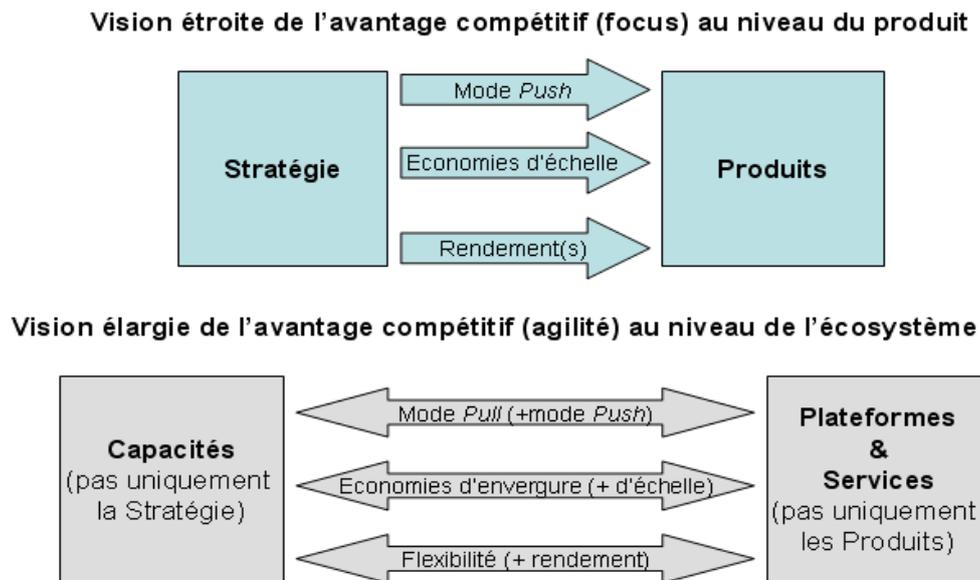


Schéma 1 : Adapté de Cusumano (2010, p. 12)

La question des stratégies de plateforme à adopter dans un écosystème d'affaires demeure donc essentielle, tant pour les grandes entreprises que pour les petites. Comme l'illustre le cas de la voiture connectée, cette question se pose avec une acuité particulière pour les entreprises qui ne sont pas habituées aux règles du jeu en vigueur dans le monde numérique (Shapiro & Varian, 1998).

De même, il nous paraît important de mettre en correspondance les stratégies de plateforme avec le cycle de vie de des écosystèmes d'affaires. Cette question, peu traitée dans la littérature académique nous semble essentielle. En effet, dans les écosystèmes en phase d'émergence comme ceux que nous avons évoqués à propos de la voiture connectée, les stratégies de plateformes s'avèrent différentes de celles que l'on peut observer dans des

<sup>10</sup> Ces dernières portent quant à elles davantage sur les équipements d'infrastructure (serveurs, terminaux...).

écosystèmes plus matures et les objectifs visés différent. Dans tous les cas, ces stratégies doivent permettre, à chaque étape du cycle de vie de l'écosystème, de gérer la tension entre coopération et compétition sans sacrifier à l'objectif de création de valeur pour les différentes communautés d'acteurs concernées. L'attractivité et la survie même de la plateforme en dépendent. De ce point de vue, la vision et les valeurs promues par le ou les propriétaires de la plateforme sont importantes. Aussi, l'objectif de notre contribution vise à préciser le type et la nature des stratégies de plateforme à adopter selon le cycle de vie de l'écosystème d'affaires.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Adner R. Kapoor R. (2010), Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations, *Strategic Management Journal*, Vol 31, Issue 3, pp. 306-333.

Adner R. (2006), Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem, *Harvard Business Review*, pp 98-107.

Ballon P. (2009), The Platformisation of the European Mobile Industry, *Communications & Strategies*, Vol. 1, Issue 75, pp. 15-34.

Bettencourt L. (2010), *Service Innovation: How to Go from Customer Needs to Breakthrough Services*, McGraw-Hill Professional.

Bettis R.A. Prahalad C.K. (1995), The dominant logic: Retrospective and extension, *Strategic Management Journal*, Vol 16, Issue 1, pp 5-14.

Chesbrough H. (2011), Open Services Innovation: Rethinking Your Business To Grow And Compete in a New Era, Jossey-Bass.

Cusumano M. (2010), *Staying Power: Six Enduring Principles For Managing Strategy & Innovation in A Uncertain World*, Oxford University Press.

De Vogeleer E. Lescop D. (2011), Plateformes, Coordination et Incitations, *Working Paper*, disponible sur : [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1924232](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1924232)

Evans D. S., Hagiu A., Schmalensee R. (2008), *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*, First MIT Press paperback edition.

Evans D.S., Schmalensee R. (2007), *Catalyst Code: The Strategies Behind the World's Most Dynamic Companies*, Harvard Business School Press.

Gallouj F. Djellal F. (2010), *The Handbook of Innovation and Services: A Multi-Disciplinary Perspective*, Edward Elgar Publishing Ltd.

Hacklin F. (2008), *Management of Convergence in Innovation: Strategies and Capabilities for Value Creation Beyond Blurring Industry Boundaries*, Physica-Verlag, Springer.

Hagiu A., Yoffie D.B. (2009), What's Your Google Strategy? *Harvard Business Review*, pp. 74-81.

Isckia T. (2009), Amazon's Evolving Ecosystem: A Cyber-bookstore and Application Service Provider, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 26, Issue 4, pp. 332-343.

Iansiti M., Levien R. (2004), *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press.

Lescop D. Isckia T. (2010), (Re)shaping the Mobile Sector: the Breaker, the Trojan and... the Shopping Malls, *Communications & Strategies*, Vol 18, Issue 2, pp. 161-169.

Miozzo M., Grimshaw D. (2006), *Knowledge Intensive Business Services: Organizational Forms and National Institution*, Edward Elgar Cheltenham.

OECD (2006), *Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities*, ISBN Number: 92-64-02273-2, Publication Date: 15/03/2006, Pages: 179.

Prahalad C.K. Bettis R.A. (1986), The dominant logic: A new linkage between diversity and performance, *Strategic Management Journal*, Vol 7, Issue 6, pp. 485-501.

Word J. (2009), *Business Network Transformation: Strategies to Reconfigure Your Business Relationships for Competitive Advantage*, Jossey Bass Wiley.

☞ *Application de l'écosystème d'affaires pour étudier le rayonnement d'une Business School*, par Michel KALIKA (10 minutes)

Cette intervention aura pour objectifs d'illustrer l'application de la métaphore de l'écosystème à l'étude d'un nouvel acteur socio-économique : la Business School. En effet, les ESA ont toujours servi à décrire et à expliquer le fonctionnement des firmes et des réseaux de firmes. Or le modèle est tout à fait pertinent pour comprendre les acteurs définis comme périphériques (Gouvernements, universités, organismes publics, groupes de pression, etc.). Cette intervention permettra finalement d'illustrer le rôle que joue une Business School dans l'Écosystème socioéconomique global.

Dans un contexte de maturité et de déclin du marché de la formation initiale, alors que l'intensité de la concurrence s'accroît, que les financements des Chambres de Commerce et d'Industrie qui les ont créées se réduisent et que les collectivités locales qui les soutiennent doivent réduire leur endettement, la question du rayonnement des Business School trouve sa légitimité. On peut même anticiper que dans certaines villes moyennes, d'aucuns se poseront la question de la pérennité de ces institutions et de leur mode de financement.

Pour répondre à une telle question, le seul regard financier sur l'équilibre budgétaire des Ecoles, avec ou sans soutien, ne suffit pas.

En effet, ces organismes de formation ne sont pas que des entreprises avec des clients, des fournisseurs et des concurrents qui se doivent d'être rentables. Pour apprécier leur utilité, l'idée est de mesurer leur impact sur leur environnement en retenant une perspective globale du type « Ecosystème d'affaires ».

Une Ecole de commerce, employeur et gestionnaire d'un budget important génère bien évidemment des flux financiers directs. En attirant des étudiants français et étrangers dans une ville, elle engendre aussi des flux indirects au travers des dépenses de ces derniers et de leurs familles. Ce n'est toutefois pas tout : nous pensons en effet que, dans un environnement géographique donné, une Ecole de Commerce est un acteur d'un réseau qui innove et crée de la valeur. Une Ecole de Commerce est un vecteur d'image qui joue un rôle d'attraction pour une ville ou une région. Le rôle d'animation des associations d'étudiants au sein d'une ville n'est pas négligeable.

Mais une Ecole engendre aussi des effets de nature culturelle au travers de la créativité intellectuelle qui résulte des stages d'étudiants dans les entreprises, des conférences, des chaires et des activités auxquelles les cadres et dirigeants d'entreprises participent. On s'aperçoit alors que pour apprécier l'impact d'une Business School sur son environnement, il faut donc retenir une approche globale intégrant les nombreuses parties prenantes (entreprises existantes, entreprises créées, communautés urbaines, régions, etc.) qui bénéficient de l'impact direct et indirect de son action.

## **Thème 2. Défis actuels et nouvelles pistes de recherche (20 mn)**

### ***☞ Comment coopérer dans un monde de compétition ? le management de la coopération dans un réseau, le cas UNCEIA par Christophe ASSENS (10 minutes)***

La coopération (coopération dans la compétition) n'est pas quelque chose de nouveau, on peut dire qu'elle a toujours existé. Pour une entreprise, cette coopération (coopération entre concurrents) est paradoxale, car elle vise à renforcer la performance avec l'aide des concurrents, pour essayer ensuite de gagner des parts de marché à leur détriment. La coopération repose ainsi sur le transfert de compétences et sur la mutualisation des ressources technologiques, avec le risque que ce partenariat soit exploité de façon opportuniste lorsque la concurrence reprend ses droits. Pourtant, en se regroupant entre concurrents du même secteur, les entreprises vont essayer de partager des risques financiers ou commerciaux, de définir ensemble un nouveau standard technologique, ou bien d'augmenter leur pouvoir de négociation à l'égard des clients à partir d'un label AOC par exemple, ou de faire du lobbying sur les pouvoirs publics, ou de créer des barrières à l'entrée du secteur en standardisant le niveau de qualité de leur produits, ou de former une centrale d'achats pour mieux négocier avec les fournisseurs. Les exemples sont nombreux. Tout cela ne remet pas en question la concurrence, mais permet d'être plus fort collectivement et d'obtenir ce que l'on appelle du pouvoir de marché. Ce qui pose problème dans cette stratégie de coopération, ce sont les comportements déviants ou opportunistes pour les concurrents-partenaires : la tentation de revenir au point de départ dans la compétition pure, et d'abandonner en chemin tous les bénéfices initiaux de la collaboration.

Pour aborder cette question, nous allons traiter du cas de l'UNCEIA, l'union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination animale, qui est une union de coopératives agricoles

d'élevage regroupant des entreprises de sélection (ES) et des entreprises de mise en place (EMP) spécialisée dans les technologies de reproduction et de sélection animale, plus précisément dans les filières bovine, caprine, ovine et porcine. L'UNCEIA a deux missions principales : une vocation de représentation et une vocation en recherche & développement. D'une part, l'UNCEIA mène des actions de lobbying pour défendre les intérêts de la filière d'élevage auprès des pouvoirs publics, et d'autre part l'UNCEIA développe une technologie performante d'insémination animale grâce aux collaborations entre les membres concurrents de l'union de coopératives, suivant le principe des innovations ouvertes collaboratives entre pairs.

Ce contexte de coopération en R&D au sein de l'UNCEIA est menacé. En effet, 4 coopératives membres de l'UNCEIA concentrent 71 % du montant total des cotisations de l'UNCEIA en proportion du volume de leur activité, ce qui leur confère un pouvoir de représentation, et donc de décision, très important au sein de l'UNCEIA. Le poids de ces 4 entreprises de sélection est tel que certaines d'entre elles se demandent s'il ne serait pas possible de se développer seule en R&D, sans l'aide de l'UNCEIA, de manière à disposer d'un avantage technologique distinctif par rapport aux autres entreprises de sélection concurrentes et pourtant partenaires au sein de l'UNCEIA. A ce stade, la dimension fédératrice de l'UNCEIA est affectée par des comportements qui s'écartent de plus en plus des principes de l'union : stratégie de concurrence frontale, stratégie d'opportunité, comportement de passager clandestin en cherchant à bénéficier des principes de l'union en R&D sans fournir le moindre effort, débauchage de personnel, intégration partielle de fournisseur commun, etc.

L'UNCEIA rencontre alors des difficultés de management de la coopération : comment discipliner des acteurs déviants, dont le poids dans la structure les rend incontournable pour les décisions stratégiques prises souvent à l'unanimité, sans que les mécanismes de gouvernance démocratique dans le réseau UNCEIA ne puissent les sanctionner dans la mesure où l'UNCEIA ne dispose ni de l'autorité juridique ou capitalistique pour les influencer. Comment préserver l'unité et la solidarité nécessaire pour atteindre une taille critique en R&D dont bénéficient les membres de l'union, si certains adoptent un double langage à l'égard de la structure fédératrice : partenariat de façade et concurrence sur le terrain ? Un débat pourrait être initié autour de ces questions lors de la table ronde.

☞ *Ecosystèmes d'affaires : « Comment l'abondance des données électroniques à l'heure des réseaux sociaux et du nuage informatique transforme les écosystèmes », par Soumaya BEN LETAIFA et Yves RABEAU (10 minutes)*

### **Échanges électroniques et écosystème.**

Dell fut parmi les premières firmes à intégrer électroniquement son modèle d'affaires en y incluant les clients. En analysant les données générées sur son site Internet par les commandes passées par les clients et également par les recherches faites par ceux-ci sur le site et, de plus, en offrant la possibilité à la clientèle de critiquer les produits ou de faire des suggestions pour les améliorer, Dell avait régulièrement une longueur d'avance sur ses concurrents en termes de produits offerts.

Ce modèle d'affaires s'est par la suite complexifié avec l'apparition d'entreprises offrant aux grandes sociétés multinationales de prendre en charge, à l'aide d'écosystème électroniquement intégré, la fabrication de produits, mais aussi certaines activités de R&D, de design et de services auprès de la clientèle (Figure 1). Cette division des tâches permet aux grandes sociétés de se concentrer sur les activités à haute valeur ajoutée comme la R&D fondamentale, le marketing, le financement de ses opérations et le support apporté à sa clientèle. Cette façon de faire repose sur le partage de l'information et donc sur une confiance entre les membres de l'écosystème. Notamment, la firme qui offre son écosystème aux grandes entreprises peut avoir comme clients des concurrents sur un marché donné. On peut y voir ici, à travers l'échange électronique d'information, les premiers éléments de l'innovation ouverte dont la dimension de la confiance entre partenaires est cruciale.

Ce modèle d'affaires se retrouve décliné dans diverses versions dans tous les secteurs de l'économie. Un cas intéressant dans le secteur des services est celui de British Telecom autrefois titulaire du monopole des télécommunications d'Angleterre. BT a pris la décision stratégique, en 2005, de devenir un fournisseur de services de TIC à l'échelle mondiale pour les grandes multinationales (voir annexe 1 pour les grandes étapes du déploiement de cette stratégie). Présent dans 120 pays sur les cinq continents, BT se présente comme un « super-courtier » qui assemble à travers son très vaste écosystème électroniquement intégré les meilleures solutions de communications et d'informatique pour ses clients. Le '21st Century Network' est le plus grand réseau IP au monde qui offre une gamme de services aux grandes

multinationales. Unilever délègue à BT tous les services de TIC essentiels à la conduite de ses affaires à travers le monde et peut ainsi se concentrer sur les enjeux de valeur ajoutée comme la mise en marché de nouveaux produits pour satisfaire les besoins de sa clientèle. Cemea, filiale de Visa International, a aussi confié à BT tous les services de TIC dont elle a besoin à travers le monde. Comme ces services de TIC sont au cœur du modèle d'affaires de ces deux clients, il faut un lien de confiance entre BT et ces derniers, alors que BT, de son côté, doit partager avec ses nombreux fournisseurs les informations nécessaires à la conduite des affaires. Ce sont tous les partenaires de BT qui vont contribuer aux innovations de l'écosystème.

### **Écosystème et la firme 2.0<sup>11</sup>**

Les développements technologiques et sociologiques ont transformé les modèles d'affaires et apporté de nouvelles dimensions aux écosystèmes des grandes entreprises. Les internautes de tout horizon ont envahi le web et l'explosion des réseaux sociaux est une autre illustration des formidables effets-réseaux qu'Internet peut générer. Le développement exponentiel de multiples logiciels et applications, conjugué à l'abondance sans précédent de données<sup>12</sup>, ont conduit au nuage informatique qui permet aux entreprises, par sous-traitance, d'avoir accès à du stockage de données et à de multiples logiciels sans avoir à investir dans des infrastructures ou dans des services informatiques.

#### **➤ Nuage informatique**

Le nuage informatique permet de stocker toutes les données relatives au fonctionnement d'un écosystème. Le nuage permet aux entreprises de payer uniquement pour les composantes de logiciels dont elles ont besoin, sans avoir à acheter des licences complètes pour ceux-ci. Toute l'utilisation du nuage se présente ainsi comme un service pour lequel on paie uniquement pour ce que l'on utilise.

---

<sup>11</sup> On doit à Andrew McAfee du MIT Sloan School of Management une première définition de ce terme : **“Enterprise 2.0** is the use of emergent social software platforms within companies, or between companies and their partners or customers”. Voir: [http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise\\_20\\_version\\_20/](http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise_20_version_20/).

<sup>12</sup> Le terme, dans la littérature anglo-américaine, pour d'écrire cette abondance de données provenant notamment des réseaux sociaux est « big data ». Voir : Jacques Bughin, Michael Chui and James Manyika, 'Clouds, Big Data and Smart Asset: Ten tech-enabled business trends to watch', McKinsey Quarterly 2010, Number 4, p.26-43.

Donner accès aux informations pertinentes ainsi qu'aux composantes informatiques à tous les membres d'un écosystème est devenu encore plus efficace grâce au nuage informatique. Ce dernier est une façon d'éliminer les vestiges du fonctionnement en silo et d'alimenter la co-création de toute l'organisation. **Le réseau intégré électroniquement devient l'organisation.** Les grandes sociétés peuvent ainsi étendre leur écosystème à l'échelle mondiale en y intégrant de petites firmes novatrices sur divers continents dont on pense qu'elles peuvent venir enrichir la capacité d'innover de l'organisation.

La confiance entre les membres participant au réseau, supportée par des accords appropriés sur l'utilisation des données, est une condition essentielle pour tirer tous les bénéfices du réseau. Ce partage peut faciliter l'innovation et la co-création mais aussi contribuer à accroître l'efficacité de l'organisation. Notamment dans le secteur manufacturier, les données générées par les échanges machine à machine (avec des senseurs sans-fil) jointes à celles de la gestion, peuvent permettre d'accroître la productivité et de réduire les coûts, d'accélérer la mise en marché des produits et ainsi de suite<sup>13</sup>. Dans le cas des services, une société comme IBM qui met les données relatives à tous ses mandats passés ou courants à la disposition de tout son écosystème mondial peut accélérer la présentation d'offres de services pour ses clients et en réduire les coûts grâce à ce partage d'information. Si la confiance est un élément-clé de l'innovation ouverte, la dimension sécurité demeure un enjeu majeur dans la gestion d'un réseau intégré. Compte tenu d'attaques informatiques potentielles ou encore de l'espionnage industriel par des hackers à la solde de concurrents ou de gouvernement peu scrupuleux dont les grandes organisations peuvent faire l'objet, il peut y avoir des limites dans le partage de l'information que certaines firmes ne sont pas prêtes à franchir.

L'entreprise leader de l'écosystème peut faciliter tous ces échanges par une plateforme qui devient commune pour tous les membres de l'écosystème<sup>14</sup> et facilite l'entrée au nuage informatique en donnant un accès standardisé à ce dernier. De cette manière, la délégation de pouvoir aux employés grâce à un accès facilité aux informations déjà amorcée depuis plus d'une décennie, n'aura jamais été plus simple. De plus, grâce aux appareils mobiles permettant un accès Web, les employés ont constamment accès aux informations pertinentes à leur travail.

---

<sup>13</sup> Par exemple, voir: Paul Markillie, 'A third Industrial Revolution', The Economist, April 21<sup>st</sup>, 2012.

<sup>14</sup> Voir: Annabelle Gawer and Michael A. Cusumano, 'How Companies Become Platform Leader', MIT Sloan Management Review, Winter 2008, p28-35.

### ➤ « Big Data »

Depuis plus d'une décennie, les entreprises accumulent et analysent les informations provenant de la visite de clients sur leur site Web. Plusieurs entreprises tentent de faire de l'infomédiation en allant au devant des besoins des clients et en leur faisant des offres personnalisées. Le « data mining » qui consiste à analyser les tendances qui se dessinent sur le marché à travers le comportement des visiteurs sur des sites Web s'est développé avec l'expansion d'Internet. Amazon reste toujours une référence historique à cet égard.

Mais le développement des réseaux sociaux apporte des informations additionnelles sur le comportement des consommateurs et autres entités. Les sources d'information augmentent exponentiellement et offrent la possibilité aux entreprises de tester de nouveaux produits, leurs modèles d'affaires et leurs innovations. Les firmes ont donc pris d'assaut les réseaux sociaux comme moyen de marketing mais aussi comme outil permettant de prévoir l'évolution de leur marché. De plus, la prolifération des téléphones mobiles intelligents qui permettent de localiser les utilisateurs est une autre source de données sur la réaction en temps réel des consommateurs à des offres ciblées. Dans ce nouveau contexte concurrentiel, cette capacité de traiter cette masse d'information peut être vue comme un **facteur de production au même titre que le capital** et essentiel pour prendre les décisions stratégiques touchant l'innovation et la gestion de mise en marché des biens et services<sup>15</sup>. Les entreprises et leur écosystème qui utilisent ces données disposent d'un **avantage compétitif sur leurs concurrents**<sup>16</sup>.

De plus, les données sur les coûts et les prix dans diverses industries et sur les mouvements de marchandises, les données financières et diverses autres données-clefs sur la concurrence n'ont jamais été si facilement disponibles. Il faut toutefois préciser que la capacité de saisir les données et le potentiel de valeur pour les entreprises varient d'un secteur à l'autre. De plus, la

---

<sup>15</sup> Voir : Jacques Bughin, Michael Chui and James Manyika, 'Clouds, Big Data and Smart Asset: Ten tech-enabled business trends to watch', op.cit et Brad Brown, Michael Chui and James Manyika, "Are you Ready for the Era of 'Big Data'?", McKinsey Quarterly 2011, Number 4, p.24-35.

<sup>16</sup> Voir : Eric Brynjolfsson and Andrew McAfee, « Race against the Machine: How the digital revolution accelerates innovation, drives productivity and irreversibly transforms employment and the economy », Digital Frontier Press, October 2011.

**façon de conférer de la valeur à ces données** pour une entreprise et son écosystème représente un nouveau défi pour les gestionnaires qui commencent à en prendre la mesure<sup>17</sup>.

Le secteur de la finance et de l'assurance est un de ceux qui peut accumuler assez facilement des données sur son marché et qui a la capacité de donner de la valeur à ces informations. Toutefois, il semble que les banques et autres institutions financières ont encore tendance à opérer en silo et devront donc adapter leurs modèles d'affaires et prendre avantage des données sur le marché<sup>18</sup>. Le secteur manufacturier a aussi une capacité élevée à saisir les données mais avec un potentiel moindre pour les exploiter, compte tenu de toutes les contraintes liées à la production de biens matériels. Les grands détaillants sont aussi bien positionnés pour intégrer les données provenant de leurs clients de façon à mettre à jour leur préférence et prévoir leur demande et ainsi alimenter leur écosystème<sup>19</sup>. Ces résultats peuvent varier quelque peu d'une économie d'un pays à l'autre, mais nous donnent une première classification utile.

En plus de permettre une infomédiation de grande précision auprès de la clientèle, les gestionnaires vont utiliser l'ensemble des données disponibles pour optimiser les échanges de l'écosystème et accroître sa productivité. Les données accumulées provenant du marché et aussi des processus internes d'un écosystème, incluant les informations provenant des échanges entre machines et stockées dans le nuage informatique, pourront être traitées grâce à des algorithmes pour fournir une information venant supporter des décisions stratégiques des gestionnaires qui pourront, à la limite, déboucher sur des changements significatifs des modèles d'affaires<sup>20</sup>. La collaboration étroite ainsi qu'un partage de l'information entre les membres d'un écosystème sera plus que jamais essentielle

De plus, la formation des gestionnaires devra inclure de nouvelles connaissances pour être en mesure de saisir les opportunités se dégageant de la lecture des nombreuses données

---

<sup>17</sup> Voir : Steve LaValle, Eric Lesser, Rebecca Shockley, Michael S. Hopkins and Nina Kruschwitz, "Big Data, Analytics and the Path from Insight to Value", MIT Sloan Management Review, winter 2011, Vol.52, No. 2.

<sup>18</sup> Jacques Bughin, Michael Chui and James Manyika, op.cit.

<sup>19</sup> À cet égard, déjà dans les années 90, Wal Mart a été un pionnier dans l'utilisation des échanges électroniques dans son écosystème grâce à des échanges par satellite avec tous ses fournisseurs. L'utilisation des étiquettes avec puce et des données provenant des téléphones mobiles permet au géant de poursuivre l'intégration des données et des échanges électroniques avec tous les membres de son écosystème.

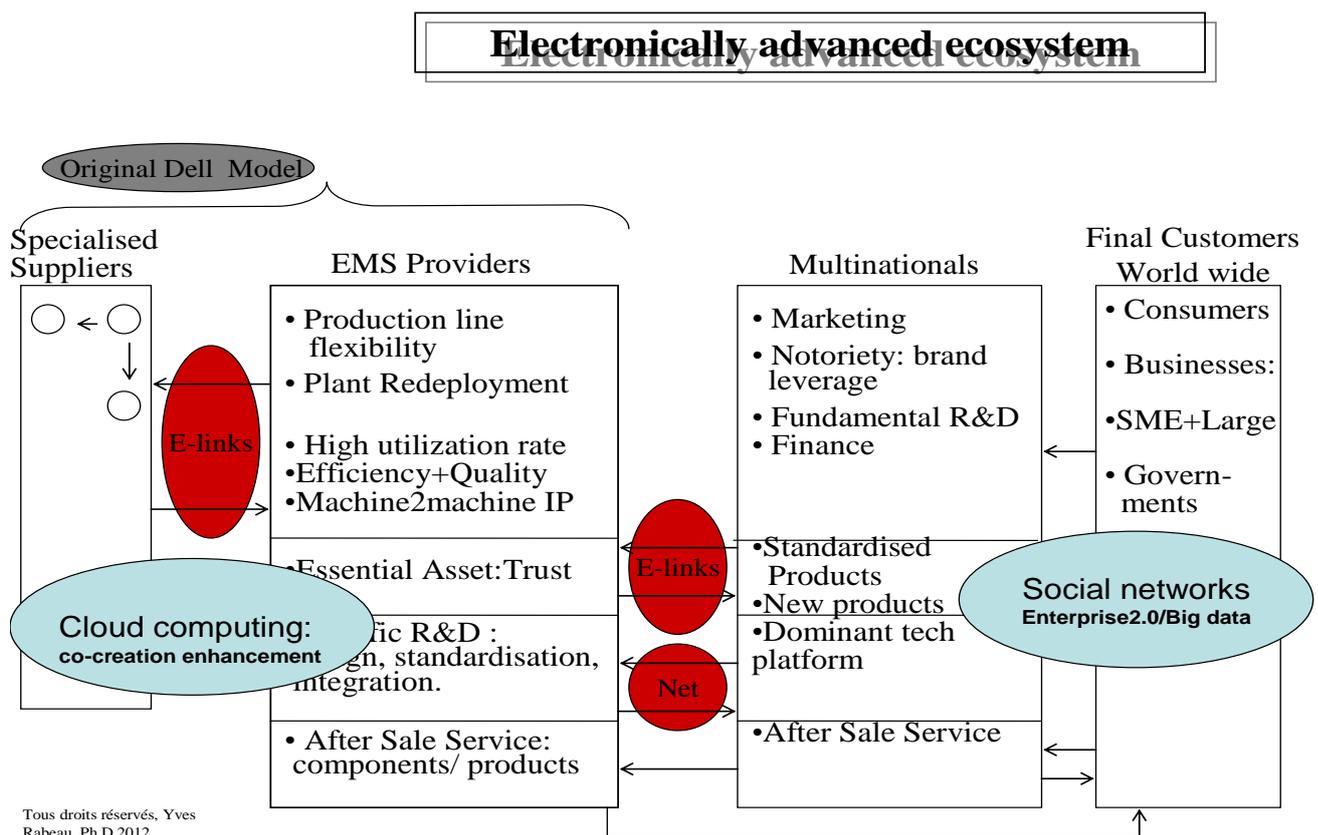
<sup>20</sup> Jacques Bughin, Michael Chui and James Manyika, op.cit.

disponibles<sup>21</sup>. Il faut non seulement donner aux gestionnaires une formation sur les outils statistiques et informatiques, mais aussi leur permettre de développer leur imagination dans l'analyse des données disponibles.

## Conclusions

La gestion des écosystèmes, le partage d'information et la co-crédation dans un contexte d'innovation ouverte, et les liens allant des clients jusqu'au dernier fournisseur évoluent sous l'effet des progrès des technologies numériques. Les modèles d'affaires vont continuer à se transformer et les gestionnaires doivent mettre leurs connaissances et leur imagination au défi sous la pression d'une concurrence de plus en plus transparente. Il nous reste encore beaucoup à apprendre de l'observation des écosystèmes.

**Figure 1**



**Mot de la fin : Soumaya Ben Letaifa**

<sup>21</sup> Steve LaValle, Eric Lesser, Rebecca Shockley, Michael S. Hopkins and Nina Kruschwitz, "Big Data, Analytics and the Path from Insight to Value", op.cit.

Cette intervention tentera de bâtir à partir des précédentes présentations un cadre de réflexion intégrateur. Elle regroupera les thèmes abordés en défis endogènes et exogènes, tout en posant de nouvelles interrogations sur les recherches à développer. Elle aura donc un rôle de lancer un débat synthèse sur les questions émergentes.

## Références bibliographiques

ADNER R. (2006), “Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem”, *Harvard Business Review*, avril, 98-107

ADNER R. ET KAPOOR R. (2010), “Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations”, *Strategic Management Journal*, Accepted Article.

ASTLEY W.G. ET FOMBRUN C.J. (1983), “Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments ”, *Academy of Management Review*, vol. 8, n°4, 576-587.

BEN LETAIFA S. (2012) « Les écosystèmes d’innovation : défis théoriques et empiriques». Dernier chapitre du livre *Écosystèmes d’affaires et PME*, en cours d’édition par Annabelle Jaouen et Mickael Géraudel, Éditions Hermès, France.

BEN LETAIFA S. et Y. RABEAU (2012), « Évolution des relations coopétitives et rationalités des acteurs dans les écosystèmes d’innovation », *Management International*, vol. 16 no (2) (hiver 2012)

BEN LETAIFA, S. et PAULIN M. (2011), «Et si les banques agissaient comme catalyseur de l’innovation sociale et levier de développement des PME?», *Revue Gestion*, vol.36, n° 2, été 2011.

BEN LETAIFA, S (2011). « Les relations coopétitives dans les écosystèmes d’innovation : cas du secteur de télécommunications », *Actes de la XXème Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique*, 7-9 juin, Nantes, 2011.

BOUDREAU O. (2000), *Economie d’Entreprise, Organisation et Stratégie à l’Aube de la Nouvelle Economie*, Economica.

BOUDREAU K., ANDREI HAGIU A. (2009), *Platforms Rules: Multi-Sided Platforms as Regulators*, in *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*, The MIT Press.

BRANDENBURGER A., NALEBUFF B.J. (1996), *Co-opetition*. Currency Doubleday.

BRESSER R.K., HARL J.E. (1986), Collective Strategy: Vice or Virtue?, *Academy of Management Review*, 11(2).

CHESBROUGH H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press: Harvard, MA.

CORALLO A., PASSIANTE G., PRENCIPE A. (2007), *The Digital Business Ecosystem*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, US: Edward Elgar Publishing Limited.

DOBSON P.W. (2006), "Competing, countervailing, and coalescing forces: the economics of intra- and inter-business system competition", *Antitrust Bulletin*, vol. 51, iss. 1, 175-194.

EISENMANN T. R., PARKER G., ALSTYNE M. (2008), Opening Platforms: How, When and Why? Working Paper 09.030, Harvard Business School.

EVANS D. S., HAGIU A., SCHMALENSEE R. (2008); *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*, First MIT Press paperback edition.

FLIGSTEIN N. (1990), *The transformation of Corporate Control*, Boston, MA : Harvard University Press

FRANSMAN M. (2004), *The New ICT Ecosystem: Implications for Europe*, Kokoro, United Kingdom.

GAWER A. (2009), Platform Dynamics and Strategies: From Products to Services. In Gawer, A. (ed.), *Platforms, Markets and Innovation*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, US: Edward Elgar.

GAWER A., CUSUMANO M. (2002), *Platform Leadership : how Intel, Microsoft and Cisco drive industry innovation*, Harvard Business School Press.

GAWER A., CUSUMANO M. (2008), "How Companies Become Platform Leaders", *MIT Sloan Management Review*, 49(2): 28-35.

GUEGUEN G. ET TORRES O. (2004), " La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft ", *Revue française de gestion*, 227-248.

GUEGUEN G. (2008), "Coopétition et écosystèmes d'affaires dans les secteurs des technologies de l'information : le cas des Terminaux Mobiles Intelligents", 17ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Nice - Sophia-Antipolis, France.

GUEGUEN G., PELLEGRIN-BOUCHER E. (2006), "Les écosystèmes d'affaires dans le secteur des ERP et des services. Les actions stratégiques des entreprises du secteur des ERP (1995-2005)", Atelier AIMS "Stratégies d'Entreprises dans les Technologies de l'Information", Montpellier, 30 juin.

GUERIN F (2004), Le concept de communauté : Une illustration exemplaire de la production des concepts en sciences sociales ?, 13ème Conférence de l'AIMS, Normandie, 2-4 juin.

- HACKNEY R., BURN J. ET SALAZAR A. (2004), “ Strategies for value creation in electronic markets : towards a framework for managing evolutionary change ”, *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 13, 91-103.
- HAGIU A. (2009), *Multi-Sided Platforms: From Microfoundations to Design and Expansion Strategies*, Harvard Business School, Working Paper 09-115.
- HANNAN M.T. (2005), “ Ecologies of Organizations : Diversity and Identity ”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 19, n°1, Winter, 51-70.
- HANNAN M.T. ET FREEMAN J. (1979), “ The Population Ecology of Organizations ”, *Americal Journal of Sociology*, vol. 82, 929-964.
- IANSITI M. ET LEVIEN R. (2004), *The Keytone Advantage. What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, innovation, an d Sustainability*, Harvard Business School Press.
- IANSITI M., LEVIEN R. (2004), Strategy as ecology, *Harvard Business Review*, 82(3).
- JACOBIDES M.G., KNUDSEN T., AUGIER M., (2006), "Benefiting from Innovation: Value Creation, Value Appropriation and the Role of Industry Architectures", *Research Policy*, 36(8): 1200-1221.
- KOENIG, G. (1990), *Management Stratégique, Projets, interactions et contextes*, Paris : Dunod
- LESCOP D., ISCKIA T., (2009), *Platform Strategies And Platform Business Models*, CEMANTIC, Cahier de Recherche 09-08.
- LI Y-R. (2009), “The technological roadmap of Cisco’s business ecosystem”, *Technovation*, vol. 29, 379-386.
- MARKIDED C (2008), *Game Changing Strategie: How To Create New Market Space In Established Industries By Breaking The Rules*, Jossey-Bass.
- MARKIDES C (2000), *All The Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Harvard Business School Press, Boston [MA].
- MOORE J. (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*, Harper Business.
- MOORE J.F. (1998), The rise of a new corporate form", *The Washington Quarterly*, Winter, 21(1).
- NALEBUFF B., BRANDENBURGER A. (1996), *La Co-opétition : Une Révolution Dans la Manière de Jouer Concurrence et Coopération*, Paris : Village Mondial.

NELSON R., WINTER S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge (Mass.), Belknap Press/Harvard University Press.

PIERCE L. (2009), “Big Losses in Ecosystem Niches: How Core Firm Decisions Drive Complimentary Product Shakeouts”, *Strategic Management Journal*, vol. 30, 323-347.

TEECE D.J. (2007), “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-1350.

TIAN C.H., RAY B.K., LEE J., CAO R. ET DING W. (2008), “BEAM: A framework for business ecosystem analysis and modelling”, *IBM Systems Journal*, vol. 47, iss. 1, 101-115.

VOELPEL S.V., LEIBOLD M., ECKHOFF R.A. ET DAVENPORT T.H. (2006), “The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy/Commentary: on Voelpel, Leibold, Eckhoff and Davenport's "The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy"”, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 7, iss. 1, 43-61.

**Annexe:** article retenu pour animer le débat mais non présenté: **Gouvernance d’entreprise et gouvernance des écosystèmes d’affaires: implications théoriques, empiriques et pratiques, par Kamal Bouzinab, Professeur, Département de Stratégie, ESG-UQÀM**

Le phénomène des écosystèmes, bien qu’au départ était propre aux domaines d’activités innovateurs tels que ceux des technologies d’information et des télécommunications, tend à se répandre dans plusieurs domaines considérés comme traditionnels, notamment le domaine du commerce de détail, de l’automobile, ou le domaine pharmaceutique (Iansiti et Levien, 2004; Moore, 1993). Moore (1996) définissait l’écosystème d’affaires comme une communauté économique supportée par l’interaction d’organisations et d’individus. Cet écosystème inclut selon l’auteur les clients, les producteurs, les concurrents ainsi que les autres parties prenantes. Par ailleurs, Moore (1996) suggère de remplacer le terme “industrie” par celui d’écosystème.

Pour Iansiti et Levien (2004), les écosystèmes sont formés par des réseaux larges et librement connectés d’entités participantes qui dépendent les unes des autres pour leur efficacité et leur survie mutuelles. L’idée de l’écosystème comme un réseau d’organisations interconnectées d’une manière intentionnelle est ici prédominante et selon les auteurs les participants dans ce réseau peuvent jouer un rôle d’entreprise pivot (*Keystone*), de nicheur ou de joueur dominant.

Jusque-là, ces définitions qui constituent en quelque sorte les fondements de la perspective des écosystèmes d’affaires n’impliquaient pas une remise en question importante de la

gouvernance d'entreprise puisque les écosystèmes d'affaires étaient considérés tantôt comme un environnement ou un espace distinct ayant certaines caractéristiques données et au sein duquel l'entreprise se positionne et joue un rôle déterminé, soit au niveau d'un réseau d'interconnexions ou encore au niveau d'un espace de marché ou d'opportunités d'affaires, se situant souvent dans un carrefour où s'entrecoupent plusieurs industries établies selon les normes de classification traditionnelle.

Nonobstant, dans un article publié dans l'Antitrust Bulletin, Moore (2006) revisite le concept de la firme traditionnelle telle que définie par Coase (1937) et affirme que les écosystèmes sont en soi, une nouvelle forme organisationnelle qui constitue une alternative aux concepts de marché et de la firme. En effet, Moore (2006) remplace *l'entrepreneur coordonnateur* qui facilite et simplifie le contrôle des activités de production dans la *firme* par *une communauté de leaders* qui facilitent la coévolution de l'innovation à travers *l'écosystème d'affaires*. Si elle s'avère juste, cette conception impliquerait un changement de paradigme qui viendrait remettre en question une grande partie des concepts en lien avec la gouvernance d'entreprise qui se base largement sur les théories contractuelles (théorie de l'agence, théorie des contrats, théorie des coûts de transactions) issues de la conception de Coase et par la suite de celle d'Alchian et Demsetz (1972). Ce développement du concept des écosystèmes d'affaires comme une nouvelle forme organisationnelle ouvre la porte à plusieurs questionnements d'un grand intérêt à la fois pour la gouvernance d'entreprise et pour les écosystèmes d'affaires :

- 1- Tout d'abord qu'en est-il de la proposition de l'écosystème comme une nouvelle forme d'entreprise? En quoi cela est-il différent du concept classique de la firme?
- 2- Advenant le fait qu'on accepte cette nouvelle forme comme une alternative aux formes classiques, comment cela affectera-t-il la gouvernance d'entreprise?
- 3- Si la nouvelle forme est à la fois auto-organisée et autogouvernée comme le suggère Moore (2006), une nouvelle conception de la gouvernance est-elle alors nécessaire?
- 4- Si une nouvelle forme de gouvernance s'avère nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation écosystémique, quelle pourrait être sa forme? Ses mécanismes fondamentaux? Ses acteurs clés?
- 5- Quelles pratiques de gouvernance seraient adéquates dans ce nouveau contexte?

**Références additionnelles:**

Alchian, A. A. et Demsetz, H., 1972, Production, Information costs and economic organization, *The American Economic Review*, Vol.62 (5), pp.777-795.

Coase, R., 1937, The Nature of the Firm, *4 Economica* (n.s.) 386 (1937).