

Appel à contribution *Revue française de gestion*

Dossier « Les écosystèmes d'affaires »

Rédacteurs invités :

Frédéric Fréry, ESCP Europe
Anne Gratacap, Université Paris 1, PRISM Sorbonne
Thierry Isckia, Télécom École de Management

Date de soumission : 26 avril 2011

En mars 2010, la jeune société californienne Twitter a procédé au lancement officiel de sa nouvelle plateforme @Anywhere et a largement communiqué sur les bénéfices qu'elle espérait retirer de cette initiative, notamment en termes d'intégration plus étroite avec les sites partenaires. Les marques et les annonceurs présents sur ces sites peuvent ainsi profiter plus aisément du système en créant dans leurs contenus des liens directs vers des comptes Twitter. Simultanément, les utilisateurs se voient offrir la possibilité de « twitter » ou de commenter une information sans quitter le site qu'ils sont en train de consulter. Pour les deux cofondateurs de Twitter, Evan Williams et Biz Stone, cette nouvelle plateforme conçue autour d'une large panoplie de services marque une étape décisive dans le développement de l'écosystème de Twitter.

La démarche de Twitter est loin d'être un cas isolé. Beaucoup d'entreprises ont compris les bénéfices qu'elles pouvaient tirer d'une meilleure coordination des différents acteurs impliqués dans la collaboration et la promotion de leur offre. Il y a 10 ans, Microsoft France s'est dotée d'une division « Plateformes et Ecosytèmes » en vue de gérer plus étroitement les collaborations avec les différents acteurs (partenaires intégrateurs ou SSII, éditeurs de logiciels, ses clients ainsi que les établissements d'enseignement supérieur) dans le domaine des plateformes applicatives et des outils de développement.

Si la notion « d'écosystèmes » est largement répandue dans et par les entreprises de haute technologie, elle n'est cependant pas exclusivement mobilisable dans ce type d'organisations et de secteurs qualifiés d'innovants. Ainsi, en 2009, le groupe Danone s'est doté d'un fonds de dotation baptisé « Ecosystème » dont l'objectif est de contribuer au développement et au renforcement des activités du groupe. À travers cette initiative, il s'agit principalement de faire bénéficier les différents acteurs qui interviennent dans l'activité de Danone (producteurs, distributeurs et autres acteurs du recyclage) d'aides financières ou de dispositifs de formation spécifiques. C'est bien ce qu'illustre Myriam Cohen-Welgryn – Directrice Générale Nature de Danone – lorsqu'elle évoque pour son entreprise et ses partenaires membres de l'écosystème « une démarche gagnant/gagnant ».

Ces différents exemples traduisent l'ancrage managérial fort dont bénéficie aujourd'hui la notion d'écosystème et reflètent une même réalité empirique: la prolifération des relations, des interactions et des réseaux d'affaires (Word, 2009). Dans ce contexte, le concept d'écosystème est convié en référence à un environnement élargi, dans lequel des acteurs hétérogènes dotés de compétences spécifiques, sont susceptibles d'intervenir à des degrés divers dans un processus de création de valeur collectif piloté par une entreprise.

Si ce succès est incontestable au niveau managérial – et bien que la notion d'écosystème d'affaires soit apparue dans la littérature il y a déjà une quinzaine d'années (Moore 1993, 1996) – il est en revanche plus nuancé au niveau académique. Pour ses promoteurs (Teece, 2007 ; Pierce, 2009 ; Adner et Kapoor, 2010), l'approche en termes d'écosystème constitue un cadre d'analyse intégrateur permettant de mieux appréhender l'élaboration et l'évolution des stratégies d'entreprises dans des environnements turbulents. Cependant, cette approche reste encore peu présente dans les travaux

académiques. Un travail important reste donc encore à mener pour appréhender plus précisément le potentiel intégrateur de l'approche basée sur les écosystèmes d'affaires et les différentes facettes de cet objet de recherche. Le présent appel à communications sollicite des contributions qui s'inscrivent dans cette perspective et participent à ce travail.

Ce dossier spécial de la *Revue Française de Gestion* offre l'opportunité d'explorer plus en avant la ou les contributions des écosystèmes d'affaires dans le champ du management stratégique. Quelques pistes de réflexions sur le sujet sont ouvertes et proposées sans que la liste soit exhaustive :

- Le concept d'écosystème d'affaires présente des caractéristiques communes avec d'autres concepts : réseau de valeur (Nalebuff & Brandenburger, 1996), architecture d'industrie (Jacobides *et al*, 2006), système d'offre (Koenig, 1996), méta-organisations (Ahrne & Brunsson, 2008). Cette profusion taxonomique (Fréry, 1997) est source de malentendus. Les projets de contribution s'efforceront de positionner les écosystèmes au regard de concepts voisins, d'apprécier ses apports et ses limites en précisant ses principaux traits définitoires.

- Si les principes généraux de fonctionnement des écosystèmes sont connus, la diversité des configurations nous interroge sur les mécanismes de création de valeur, leur évolution et celle des structures de gouvernance. Ces mécanismes participent d'une logique d'innovation collective (Allen, 1983, Chesbrough, 2003) qui se traduit notamment, par l'essor des stratégies dites de « plateformes » (Gawer, 2009, Evans & Schmalensee, 2009). À ce niveau, les projets de contribution s'efforceront de mieux saisir la spécificité du fonctionnement et du développement des écosystèmes.

- Le développement des écosystèmes s'accompagne d'importantes transformations du tissu industriel et notamment de la convergence de pans entiers d'industrie (Hacklin, 2008). De ce point de vue, l'écosystème désigne une réalité dynamique, un processus et le résultat de ce processus (autopoïésie). L'issue de ce processus nous interpelle sur les modalités de régulation des écosystèmes. À ce niveau, les projets de contributions pourront aborder la question des enjeux concurrentiels et réglementaires associés à la genèse des écosystèmes d'affaires.

Les propositions d'article devront être envoyées avant le 26 avril 2011 à l'adresse suivante : RFG-NSTMS@hotmail.fr. Ils doivent respecter les normes éditoriales de la revue disponibles sur le serveur <http://rfg.revuesonline.com>

Ils seront évalués par un comité de lecture selon le principe de double aveugle.

Quelques références :

- Allen R.C., 198, Collective Invention, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 4(1) pp. 1-24.
- Adner R., 2006, Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*. 84(4), pp. 98-107.
- Ahrne G., Brunsson N., 2008, *Meta-organizations*, Edward Elgar Publishing Ltd.
- 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*, 31(3), pp. 306-333.
- Chesbrough H., 2003, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.
- Fréry F., 1997, La Chaîne et le réseau, in *Dedans-dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, P. Besson (coord. par), Vuibert, Paris, pp. 23-53.
- Gawer A., 2009, *Platforms, Markets and Innovation*, Edward Elgard.
- Hacklin F., 2008, *Management of Convergence in Innovation: Strategies and Capabilities for Value Creation Beyond Blurring Industry Boundaries*, Physica-Verlag GmbH & Co.
- Jacobides M. G., Knudsen T. r., Augier M., 2006, Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures, *Research Policy*, 35(8), pp. 1200-1221.
- Koenig G., 1996, *Management stratégique: Paradoxes, interactions et apprentissages*, Chapitre 4, pp. 133-178, Nathan.
- Moore J.F., 1993, Predators and prey: a new ecology of competition, *Harvard Business*, 71(3), pp. 75-83.
- Moore J.F., 1996, *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Paperbacks.
- Nalebuff B., Brandenburger A., 1996, *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial.

- Pierce L., 2009, Big losses in ecosystem niches: how core firm decisions drive complementary product shakeouts, *Strategic Management Journal*, Vol. 30(3), p. 323-347.
- Evans D.S., Schmalensee R., *Catalyst Code: The Strategies Behind the World's Most Dynamic Companies*, Harvard Business School Press.
- Teece D., 2007, Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319-1350.
- Word J., 2009, *Business Network Transformation: Strategies to Reconfigure Your Business Relationships for Competitive Advantage*, Jossey Bass Wiley.