

**CLAUDYA PARIZE-SUFFRIN**

Université Antilles-Guyane, CEREGMIA



# La prospective stratégique participative et le développement des ESA

*Notre recherche consiste à déterminer en quoi les démarches de prospective stratégique participatives (PSP) favorisent le développement des écosystèmes d'affaires (ESA). Nous abordons leur mode de gouvernance, conditions de mise en œuvre et processus de conception. Le cas de la collaboration du leader mondial de l'industrie chimique, BASF, avec des entreprises partenaires, illustre la réflexion. Nous présentons les fondements théoriques des ESA, puis la démarche de réflexion stratégique participative de la firme. Cette étude de cas révèle les implications managériales, organisationnelles et stratégiques inhérentes au développement des ESA.*

La démarche de prospective stratégique participative (PSP) réalisée au sein de la division agriculture de BASF France depuis 1995 est exemplaire à bien des égards : elle est nettement participative puisqu'elle implique une centaine de personnes dans et hors de l'entreprise ; elle porte sur des thèmes hautement stratégiques pour les acteurs concernés de la filière agroalimentaire ; elle engendre des scénarios pour des actions partagées futures, impliquant nouveaux produits et services, et donc, innovation. L'intérêt de cet exercice réside aussi dans l'utilisation des principaux outils de la prospective stratégique qui ont permis d'organiser et de structurer la réflexion dans un nombre limité, mais constant, de réunions, à travers la création d'un *Cercle de réflexion prospective*. L'objet de notre recherche vise à rapprocher le cadre d'analyse de la prospective à celui des écosystèmes d'affaires (ESA) et tente d'établir un lien entre le processus d'innovation ouverte et l'ESA.

Après avoir explicité la notion d'ESA, nous présentons notre étude de cas à travers la démarche de prospective stratégique menée au sein de BASF et montrons dans quelle mesure cette démarche innovante constitue un nouveau champ d'application des ESA dans un secteur d'activité jusqu'alors inexploré. Nous discutons, en conclusion, des apports de la PSP dans le développement des ESA.

## I – LE CONCEPT DES ESA : DÉFINITIONS, FONDEMENTS THÉORIQUES ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

### 1. Définitions

La notion d'ESA est très récente dans le domaine de l'analyse stratégique et caractérise l'ensemble des activités qui se sont construites pour répondre à un marché donné, ainsi que la nature des relations que les multiples acteurs de ce marché ont tissé

---

## MÉTHODOLOGIE

---

Dans l'optique d'une démarche empirique, la plus adaptée à l'analyse stratégique, notre recherche se situe dans le cadre d'une méthode exploratoire à partir d'une étude de cas intrinsèque. Une démarche qualitative se justifie en raison de la nature de notre problématique qui étudie un processus concernant l'évolution d'une structure organisationnelle. Nos travaux s'appuient sur les matériaux réunis à partir de la démarche de réflexion prospective participative menée au sein de la division agriculture de BASF France. Les sources utilisées reposent sur des comptes rendus de réunion internes et à diffusion plus large, émanant du *Cercle de réflexion prospective*, des cahiers de recherche publiés par les acteurs du développement de cette démarche PSP, des rapports d'activités, des chapitres d'ouvrages, des coupures de presse et des journaux d'entreprise. Des informations complémentaires ont été obtenues par le questionnement des dirigeants et des salariés impliqués dans la démarche. En position d'observation participante, les travaux des acteurs du *Cercle de réflexion prospective* nous ont permis de construire une grille d'analyse pour détecter et expliquer les changements par une étude longitudinale.

---

entre eux. Par définition, un tel écosystème est un univers ouvert, en perpétuel mouvement et réinvention. Issu de la biologie, le terme « écosystème » a été transposé au monde des affaires par James Moore (1993) qui le définit comme « une communauté économique supportée par l'interaction entre les organismes du monde des affaires (...) [qui] va produire des biens et des services en apportant de la valeur aux clients (...). À travers le temps, [les organismes membres /font] co-évoluer leurs compétences et leurs rôles, et /tendent/ à s'aligner eux-mêmes sur la direction d'une ou de plusieurs entreprises centrales. Ces entreprises vont détenir un rôle de leader [dont la fonction] sera d'apporter de la valeur à la communauté car il va engager les membres à agir en partageant une vision pour adapter leurs investissements et trouver des rôles d'appui mutuels. » Olivier Torrès (2001) restreint le concept en ne prenant en considération que les entreprises. À ce niveau, l'ESA est envisagé comme « l'ensemble des relations (...) entre acteurs hétérogènes guidés par la promotion d'une ressource commune et d'une idéologie qui entraîne le développement de compétences partagées » (Gueguen, Torrès, 2004). Nous retenons dans notre analyse que sa spécificité est liée à une communauté d'acteurs, « concepteurs de produits ou services complémentaires à une offre définie par une entreprise dominante » (Johnson *et al.*, 2011).

## 2. Enseignements et limites de la théorie des ESA

La notion d'ESA est étroitement liée à celle de modèle économique, où l'on élabore l'organisation interne de la structure, ainsi qu'au réseau de connexions la rattachant à son écosystème de référence, de manière à

être financièrement viable. La grille de lecture des ESA permet d'envisager une nouvelle vision de l'évolution et de l'analyse des comportements stratégiques des entreprises, tant en termes d'avantages concurrentiels que d'innovations. On peut considérer que la théorie du chaos, la théorie des et la théorie des stratégies collectives sont les trois courants de pensée permettant de comprendre la nature des ESA et influant sur l'émergence de ce concept. La littérature s'intéresse particulièrement à la question de l'évolution de l'entreprise, insérée au sein d'un environnement à partir duquel elle va tisser des relations denses et complexes avec ses pairs et ses divers partenaires, sur la base de compétences centrales. La connaissance actuelle des principes de fonctionnement des ESA permet d'établir que les entreprises partagent un *destin stratégique* à travers le développement d'un référentiel commun, créant *une ou plusieurs compétences centrales*, grâce au principe de la *coévolution*. Le comportement du leader est déterminant dans la mesure où les ESA sont caractérisés par d'importantes dynamiques concurrentielles aux *niveaux intra et inter-écosystèmes*, obéissant à une logique de *coopétition*. Sa performance sera d'autant plus durable qu'il saura préserver ses compétences et ses ressources partagées *au sein de compétences écosystémiques*. Le partenariat intersectoriel, régional, local mis en place et la plate-forme commune adoptée représentée par l'ESA, matérialisent l'espace de coopération. Ces stratégies relationnelles mettent en exergue des *relations de réciprocité* où la dimension cognitive est très présente dans un processus délibéré et dynamique. Elles favorisent les processus d'*apprentissage croisé* où les connaissances individuelles de

départ sont figées et permettent de construire des savoirs nouveaux, des connaissances *expansives* (Le Masson *et al.*, 2006) dans l'objectif d'une action collective. Ces coopérations se construisent de manière incrémentale par le biais de l'ajustement mutuel entre les différents acteurs concernés par le processus d'innovation. Cette stratégie est classiquement envisagée dans le cas d'innovation de produits ou de services mais peut également s'appliquer dans le cadre d'une innovation managériale. Cependant, il ne suffit pas de réunir des acteurs pour qu'ils coopèrent ; encore faut-il outiller le processus. En ce sens, la PSP, en tant qu'outil collaboratif d'accompagnement du changement axé sur le développement des relations et des connaissances, joue un rôle important dans la construction des coopérations diagonales et permet d'implémenter de nouvelles formes de stratégies relationnelles. Cependant, la littérature aborde peu les véritables mécanismes du processus de conception des ESA. En ce sens, notre recherche vise à montrer que le processus de formation d'un ESA ne s'explique pas seulement par l'usage des TIC, mais également à travers l'implémentation d'autres outils collaboratifs comme la PSP. Il peut être transposé à d'autres secteurs d'activités « sous conditions d'avoir pour facteur clé de succès l'innovation » (Édouard et Gratacap, 2010). L'angle d'analyse instrumental que nous choisissons propose d'établir un cadre de développement des ESA afin d'aborder quelques questions laissées en suspens par la littérature managériale : quelle est la nature de l'écosystème ? Quelles sont les conditions de son ouverture ? À quelles conditions les entreprises peuvent-elles bénéficier des relations avec des acteurs externes ? Sur quelles bases les entreprises peuvent-elles construire

des relations variées avec d'autres organisations ? Notre étude de cas est présentée ci-après dans une perspective de questionnement du processus de construction d'une infrastructure informationnelle générée par la prospective.

## II – LA PSP EN PRÉLUDE AU DÉVELOPPEMENT D'UN ÉCOSYSTÈME : LE CAS BASF FRANCE AGRO

Le cas de l'entreprise BASF nous permet de révéler la mise en place d'une métastructure intangible et informelle, à travers la création d'un *Cercle de réflexion prospective sur l'environnement* (ou Cercle). Cette initiative de répondre aux attentes de ses partenaires distributeurs en engageant une démarche prospective s'inscrit dans la logique normale de toute entreprise, soucieuse de mieux anticiper l'avenir chargé d'incertitudes dans le contexte de l'économie agricole mondiale, du bouleversement attendu de la construction européenne, et, à l'époque, de l'arrivée de l'euro. Le Cercle a mis en exergue la dynamique des ESA qui repose sur des principes de coévolution et de leadership. Parce que les relations de BASF avec les membres du Cercle ont pu se combiner entre elles en développant des synergies, l'importance des différents acteurs n'a fait que croître. L'ensemble de la filière de l'agro-industrie a pu profiter des « efforts » de BASF.

### 1. Un ESA créé dans un contexte de crise et de rupture pour la filière agricole

La démarche de PSP commence à BASF sous toile de fond de crise du marché alimentaire, à l'heure où la question de l'environnement apparaît comme une source de

rupture majeure pour l'avenir. Le processus débute au milieu des années 1990 et se poursuit encore aujourd'hui. Cette démarche s'est déroulée de manière progressive, devenant de plus en plus participative et a institué un *Cercle de réflexion prospective*, renommé *Cercle prospective des filières agricoles et alimentaires*. BASF, dans son rôle de leader, a engagé les membres du *Cercle* à partager sa vision.

Au fil du processus de réflexion et des thèmes étudiés, les acteurs de l'amont et de l'aval de la filière agricole ont été conviés à intégrer le *Cercle*, de façon permanente ou non, aux côtés de la direction et du *middle management* de BASF<sup>1</sup>. L'objectif affiché est d'analyser les attentes réciproques (présentes et à venir) des fournisseurs et des distributeurs face aux nouvelles exigences des agriculteurs et des industries de l'agroalimentaire afin d'envisager les complémentarités à développer au sein de la filière de distribution. Derrière cette façade se jouent des enjeux économiques, commerciaux et technologiques primordiaux pour BASF, et la recherche de nouveaux axes stratégiques à prendre afin de pérenniser sa place de leader sur le marché et, par conséquent, être au plus proche des attentes du marché pour alimenter son processus d'innovation.

Les réflexions s'affinent, des scénarios de prospective se dessinent et permettent de réorienter les actions stratégiques et commerciales de BASF, mais aussi celles des membres extérieurs présents. Certes, ils en ont les moyens financiers (car seuls les plus puissants de ce marché ont été conviés à intégrer le *Cercle*) et sont incités à le faire

par une pression réglementaire de plus en plus forte, mais ils sont pionniers dans ces démarches volontaires et bénéficient, de fait, d'une longueur d'avance par rapport aux autres acteurs de la filière agroalimentaire. Parallèlement, BASF associe tous ses salariés aux réflexions dans le cadre d'une démarche d'*empowerment*, afin d'intégrer les résultats du *Cercle* dans les décisions stratégiques et l'organisation interne de la structure. De fait, soutenus par un socle participatif, acteurs internes et externes de BASF sont mobilisés autour d'une même vision de l'avenir : le développement durable. Ils s'affranchissent des niveaux hiérarchiques, partagent tous les mêmes connaissances, développent des relations nouvelles et construisent une stratégie globale pour leur filière.

Se constitue alors un ESA, sans que jamais cela ne soit énoncé en tant que tel par les parties prenantes, alors que la « métastructure » créée à travers le *Cercle* en a toutes les caractéristiques : il s'agit en effet d'une *communauté économique*, mettant en *interaction* des *organismes du monde des affaires* dans l'objectif de créer de la valeur pour ses clients, incluant toutes les parties prenantes. Nous pensons que l'ESA, comme la plupart des organisations réticulaires, implique une communauté de pratiques, *a minima*, mais il serait trop réducteur de ne pas envisager la dimension commerciale du *Cercle* et la prise en compte de la complexité environnante, trop peu présente dans la notion de « réseau ». C'est pourquoi nous le définissons comme un ESA, qui prend bien en compte toutes les caractéristiques

1. Le processus d'ouverture ne s'est pas arrêté à l'intégration de nouveaux membres. Le *Cercle* bénéficie d'un dispositif de soutien à travers le pôle de compétitivité « AXELERA » spécialisé dans la chimie et l'environnement et organisé en huit ESA.

énoncées par Gueguen et Torrès (2004) : ses dimensions relationnelles (*verticales, horizontales et transversales ; directes ou non ; formalisées ou non*), l'hétérogénéité de ses acteurs<sup>2</sup>, sa vision commune (le développement durable) et ses *compétences écosystémiques* partagées (les expériences et savoirs de tous les membres).

Les compétences de l'ESA s'élargissent en même temps que le *Cercle*, au fil des interactions développées. L'intégration des IAA et de la grande distribution dans le *Cercle* a marqué un tournant car ils sont apparus dans le rôle d'entreprises dominantes : le noyau dur de l'ESA s'est formé. Le changement de dénomination du *Cercle* est une émanation concrète du partage de la dynamique du leadership au cours de la démarche. La démarche prospective participative mise en place au sein de BASF Agro, apparemment tournée vers « l'externe », c'est-à-dire vers les clients, la filière et le marché en général, a également constitué un véritable levier de changements au sein même de l'organisation interne de l'entreprise. Elle a dès lors modifié le paysage concurrentiel de BASF Agro en impliquant toute une filière dans sa réflexion stratégique. Au-delà du souci de sensibiliser à l'avenir, la pénétration de la réflexion prospective à tous les niveaux de direction est essentielle. Elle permet ainsi de développer une pédagogie du changement et de contribuer à l'évolution des esprits.

Pour mener à bien cette action de sensibilisation de façon permanente, et gagner l'adhésion des opérationnels afin de faire en sorte qu'ils s'emparent des travaux d'anticipation du *Cercle*, les dirigeants de BASF

ont créé et animé des séminaires, des groupes de travail, des réunions, qui ont introduit la transdisciplinarité, le décloisonnement des structures et des mentalités. Cette approche managériale est la condition nécessaire pour que les ESA se traduisent en actions bénéfiques pour l'entreprise, à travers une vision mobilisatrice partagée par l'ensemble des collaborateurs afin qu'ils s'approprient le référentiel commun de l'ESA en développant une aptitude managériale. En ce sens, l'ESA a constitué un vecteur d'apprentissage individuel et collectif, à travers la mise en place d'un management participatif. Le langage utilisé par les collaborateurs de BASF, qu'ils soient ou non directement intégrés dans l'ESA, constitue l'une des manifestations les plus concrètes de leur appropriation au référentiel commun et à la vision globale qu'il transporte.

Afin de contrer les processus de concentrations de ses fournisseurs et de ses clients, BASF doit disposer d'une stratégie globale et d'une position de leader mondial sur les marchés, mais aussi en matière de technologie. Ces évolutions réclament non seulement des produits et des procédés innovants mais également une forme d'organisation innovante correspondant aux nouveaux besoins des clients comme des collaborateurs. La création de l'ESA de BASF a répondu à cette attente. Par ailleurs, les enseignements que BASF a tiré de la mise en œuvre de son ESA l'ont aidé dans le domaine de la R&D et ont clarifié sa perception d'un certain nombre d'hypothèses. Cet écosystème a ainsi apporté une contribution riche à la réflexion stratégique du

2. Bien que ce groupe d'acteurs appartiennent à une même filière, ils sont hétérogènes par leurs structures, leurs tailles, leurs technologies, leurs modes de gouvernance, leurs cultures, leurs organisations, etc.

groupe. Le référentiel basé sur l'agriculture raisonnée est aujourd'hui partagé par toutes les parties prenantes, et se déploie au sein de toutes les industries, concurrentes ou non, à travers la notion de responsabilité sociale des entreprises.

## 2. Le développement de l'ESA de BASF à travers sa démarche de PSP

Un regard rétrospectif sur les quinze années de réflexion prospective menée par BASF Agro avec ses clients montre que les réflexions qui se sont succédé ont été organisées autour de quatre principes ayant permis le développement et la structuration de l'ESA : choisir les démarches pour répondre précisément aux questions de la distribution ; employer des méthodes adaptées aux délais et aux moyens disponibles ; choisir des outils simples, concrets et appropriables, porteurs de la réflexion et de l'expertise collective ; élargir progressivement le cercle des personnes associées aux travaux à mesure de l'évolution des thématiques.

Le choix des outils de pilotage, animés par une équipe de chercheurs et de consultants, n'est pas étranger au développement de cet ESA, des compétences acquises et des interactions entre les parties prenantes. Le *Comité de pilotage*, ouvert aux plus proches partenaires, conduit le processus de réflexion et en valide les étapes essentielles. Le *Comité technique*, constitué uniquement de membres internes de BASF, met en œuvre la réflexion. Les travaux préparatoires servent de base à la réflexion de l'ensemble des participants de chaque groupe qui les valident avant de les approfondir à l'aide de débats structurés par des outils de la prospective adaptés (arbres de compétences, analyse morphologique, scénarios, etc.). Un groupe restreint aux cadres diri-

geants de BASF décide des nouvelles orientations stratégiques à prendre pour l'organisation. Des réunions d'ajustement entre les animateurs de la démarche et la direction de BASF sont régulières et préalables à chaque comité. BASF maintient ainsi une position dominante sur le *Cercle* en capitalisant et en maîtrisant les connaissances produites. Par la synthèse des réflexions issues des réunions précédentes, BASF décide de la direction des problématiques à aborder lors des réunions suivantes, en fonction des axes stratégiques choisis.

Les démarches méthodologiques ainsi que les outils employés permettent à des groupes de dirigeants des entreprises de la distribution de travailler collectivement, en confrontant leurs opinions, en partageant leurs informations dans un cadre commun, en alimentant la réflexion avec leur expertise de professionnels et d'acteurs de la filière. Les résultats des réflexions, particulièrement riches et complets, sont rédigés à partir de la synthèse des différents comptes-rendus des réunions établis tout au long de la démarche. Ils permettent d'identifier des scénarios futurs des principaux types d'attentes des agriculteurs, de repérer des stratégies futures envisageables pour les distributeurs, d'évaluer l'adéquation de ces stratégies aux évolutions possibles des attentes des agriculteurs et d'analyser les alliances et conflits possibles entre les acteurs de la filière. Les résultats sont présentés au cours de séminaires de restitution qui clôturent à chaque fois les réflexions communes, puis sont largement diffusés au sein de la distribution, et repris dans la presse spécialisée.

Par ces démarches, BASF assoit sa position de leader et instaure ainsi un nouveau mode de gouvernance, basé sur un référentiel

commun. Une grande partie des réflexions est centrée sur les cahiers des charges, instruments majeurs de la mise en place de l'agriculture raisonnée, des orientations ou des exigences des uns et des autres en ce qui concerne la sécurité alimentaire et l'environnement. Ils constituent des outils de liaison et de communication au sein de la filière et expriment les valeurs et objectifs défendus par chaque acteur de la filière. Le référentiel commun est basé sur la compréhension des évolutions passées et la montée en puissance du thème environnement dans la vie de la filière agricole, mais surtout sur l'exploration des évolutions futures de l'interface agriculture-environnement et des innovations associées à ce champ.

### III – DISCUSSION DES APPORTS DE LA PSP AU DÉVELOPPEMENT DES ESA

Peu de travaux, à notre connaissance, dans la littérature sur les processus de l'innovation, se sont véritablement penchés sur les ESA dans une perspective instrumentale. En voulant anticiper les évolutions de l'environnement général et concurrentiel, l'ESA de BASF, créé à partir d'une réflexion prospective, constitue un outil d'accompagnement du changement, mais surtout, un instrument de management d'innovations radicales et incrémentales. Partant de ce postulat, les ESA créés par les démarches de PSP deviennent également des outils de management de l'innovation au sein d'un univers gouverné. En ce sens, nous proposons d'envisager la PSP d'entreprise comme une grille de lecture supplémentaire des modes de gouvernance, des applications et des développements des ESA.

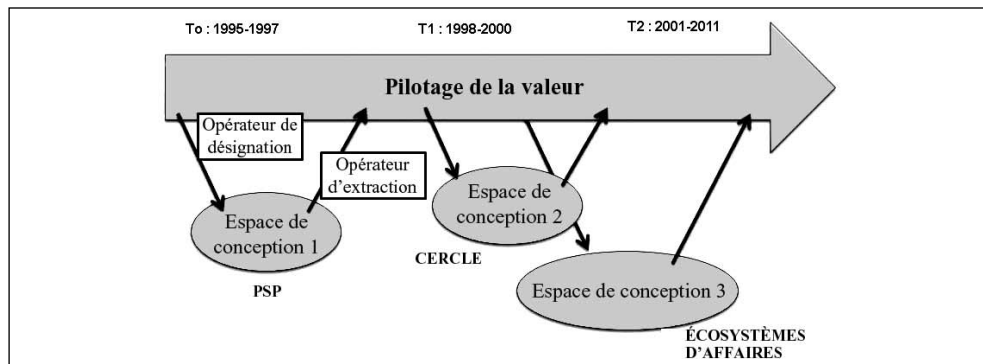
La démarche prospective a permis à BASF Agro de former, d'abord avec ses principaux clients, puis avec tous les acteurs de la filière agroalimentaire, une communauté qui a institué la mise en place d'un réseau inter et intra-entreprises, mode de management innovant pour BASF. Cette émanation d'une coopération interentreprise, que nous définissons ici comme un ESA à cause des produits et services complémentaires développés à travers cette démarche, a favorisé la consolidation de la position de leader sur le marché du géant de l'industrie chimique, et de fait, son avantage concurrentiel. Cette démarche lui a également permis de réduire ses coûts de transaction avec ses partenaires et de réorienter ses décisions stratégiques et commerciales. Au-delà de ces aspects économiques, l'ESA a également constitué un outil puissant de lobbying au sein des circuits institutionnels nationaux et européens, à une époque décisive pour le marché agroalimentaire.

#### 1. Un espace de conception d'innovations par le partage des savoirs

À partir de la grille de lecture des sociologues de l'innovation, qui enracinent leur théorie dans le *Knowledge Management*, nous identifions le *Cercle* comme un espace de conception de savoirs, de savoir-faire et de processus d'apprentissages. Cet espace de conception de savoirs s'explique au travers des travaux de Nonaka et Takeuchi (1995). L'interaction entre nouvelles connaissances et connaissances déjà acquises et le passage des connaissances explicites vers les tacites se fait à travers un *espace de conception* (Le Masson *et al.*, 2006) favorable à l'innovation qui intègre les apprentissages dans un raisonnement d'ensemble, devenant dès lors un référentiel commun pour tous les acteurs.



**Figure 1** – Processus d'exploration des innovations managériales issues des démarches prospectives



Source : d'après Le Masson *et al.* (2006).

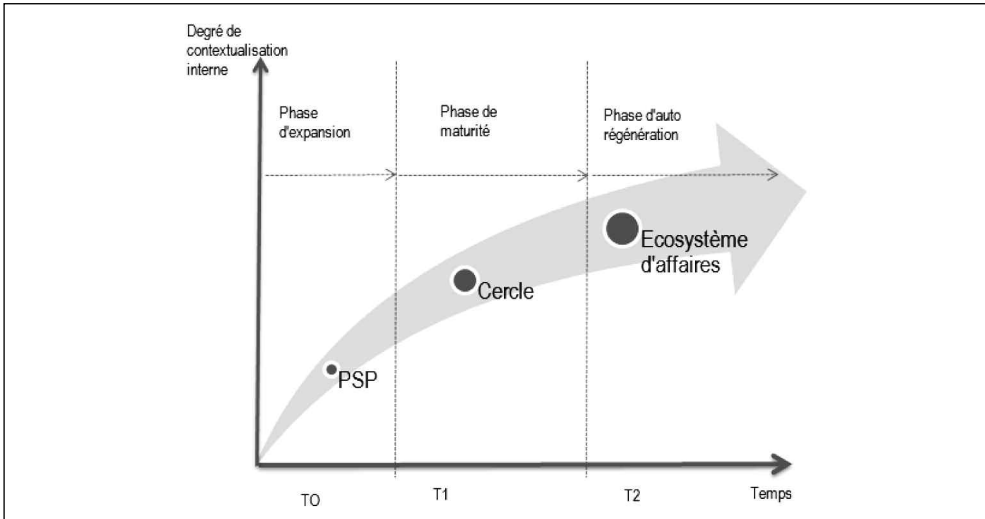
La PSP crée des espaces de conception où interagissent les savoirs et les relations dans un processus d'innovation. Ainsi, elle a permis la création d'un *Cercle*, devenu à son tour le cadre de création d'un véritable ESA, réunissant tous les acteurs de la filière agroalimentaire autour d'un leader à l'initiative de la démarche. Ce leader, qui se situe à l'amont de la production raisonnée par les produits qu'il permet d'injecter dans le sol, a su imposer une offre de produits et de services axés sur la protection de l'environnement pour assurer une alimentation de qualité. Ce processus de conception évolue avec la durée de vie de l'innovation. Dès que l'innovation est totalement absorbée et assimilée par l'organisation, elle n'en est plus une. Du processus de création de savoirs nouveaux dépendra la création d'une nouvelle innovation. Moore (1993) explique ce processus par un développement en trois phases. Une phase d'expansion où le périmètre des acteurs et du marché concerné s'agrandit ; une phase de maturité pendant laquelle les acteurs construisent des référentiels, des visions, des savoirs communs pour

pérenniser leurs actions futures ; enfin, une phase d'autorégénération au cours de laquelle apparaît une nouvelle innovation s'appuyant sur les bases de l'ESA existant.

## 2. Le mode de gouvernance d'un ESA dans le secteur de l'agro-industrie

La PSP constitue un nouveau mode de gouvernance, de fonctionnement et de développement des ESA. Elle constitue le socle de la création d'une métastructure intangible et informelle. Elle met en exergue la dynamique des ESA qui repose sur des principes de coévolution et de leadership. Parce que les relations, les concepts et les connaissances entre les membres de l'ESA se combinent et développent des synergies, l'importance des différents acteurs ne fait que croître. L'ensemble des membres de l'ESA profite de l'investissement de l'entreprise pivot, rôle indispensable au fonctionnement et à la gouvernance des formes d'organisations réticulaires. Ce noyau est une firme qui définit, réalise et régle le système. De l'intérieur, le système obtenu est un ensemble d'entreprises partenaires d'un donneur d'ordre. De l'exté-

**Figure 2** – Le cycle de vie de l'écosystème d'affaires



Source : inspiré de David (1996) ; Moore (1993).

rieur, il est comparable à une organisation intégrée (Fréry, 1997). La frontière entre le dedans et le dehors est incertaine. Paradoxalement, ce flou est toute la qualité du système alliant la réactivité à l'efficacité. La position de leader n'est pas immuable et son comportement est déterminant afin de préserver son leadership, dans la mesure où les ESA sont caractérisés par d'importantes dynamiques concurrentielles aux niveaux intra et inter-écosystèmes. Le rôle, la stratégie, la vision de la firme-pivot sont déterminants dans la pérennité de l'ESA.

Si l'ESA de BASF a su traverser les épreuves du temps, c'est aussi parce qu'il a été initié par le Cercle, émanation d'un dirigeant visionnaire qui aura marqué le groupe entier pendant près de trente ans. Par ailleurs, BASF cultive un management basé sur la participation, l'initiative de ses membres et sur le travail collaboratif à tous les niveaux de l'entreprise. Ces différentes

caractéristiques ont été décrites dans la littérature sur les ESA comme des facteurs d'explication de la coévolution des ESA.

### CONCLUSION : L'ESA, PROPICIE À L'INNOVATION OUVERTE

Nous suggérons un éclairage nouveau sur la dynamique de construction des innovations managériales interorganisationnelles. Notre apport réside en effet dans la démonstration que la prospective – sous certaines conditions – permet de développer des ESA, à une échelle certes moins grande que ne le font les TIC, mais peut être à une échelle plus stratégique. Ainsi, le rapprochement du cadre d'analyse des ESA à celui de la prospective nous permet de proposer un cadre de développement des ESA afin d'en préciser leurs caractéristiques, leurs conditions de création et d'ouverture, ainsi que les bases de construction des relations avec les acteurs externes :

– Concernant sa nature et ses caractéristiques, l'ESA est une métastructure permettant de développer à la fois des relations et des connaissances, à l'aide des outils collaboratifs conduisant à des réunions régulières et formalisées. Son mode gestionnaire repose, avec les partenaires externes, sur des stratégies partenariales soutenues par des coopérations diagonales pour développer une offre globale et, avec les partenaires internes, sur un management multiprojets selon le principe du *middle-up-management*. Sa finalité d'actions repose sur une démarche commune, responsable et durable pour relever des défis sociétaux majeurs. Sa durée de vie est limitée et dépend de la continuité des nouveaux savoirs produits, enrichis par de nouvelles relations.

– Concernant ses conditions de création, l'ESA impose d'adopter un mode managérial collaboratif, nécessaire à la réunion de compétences et de moyens dans des secteurs d'activités fortement influencés par leurs environnements extérieurs et/ou à très forte valeur ajoutée. L'ESA doit être piloté par une entreprise pivot, c'est-à-dire une ou plusieurs entreprises leader qui bénéficient de moyens financiers importants et d'une très forte capacité d'innovation afin de pouvoir imposer leurs standards, leur vision, leurs normes. Le management de l'innovation de l'ESA doit être instrumentalisé par des outils et techniques utilisant des modes virtuels (comme les TIC) ou présentsiels (comme la PSP) basés sur le développement des savoirs et des relations. Enfin, l'organisation doit évaluer le rapport pertinence/coût en tenant compte du contexte d'innovation pour contextualiser et optimiser la mise en œuvre des outils.

– En ce qui concerne ses conditions d'ouverture, l'ESA est construit sur le modèle de

l'approche *outside in*, c'est-à-dire l'intégration de connaissances nouvelles externes dans l'organisation (Spithoven *et al.*, 2010). Autrement dit, l'entreprise doit avoir d'importantes *capacités d'absorption*, c'est-à-dire pouvoir substituer avantageusement des interactions externes à une partie de la R&D interne. Elle doit également avoir de réelles *capacités combinatoires* (Kogut et Zander, 1992), c'est-à-dire définir le seuil minimal de R&D à conserver afin d'exploiter les idées et les ressources externes. Il est ainsi recommandé de transférer l'activité R&D de l'entreprise dans un centre technique afin de garder activité d'innovation en lien direct avec le terrain. Enfin, les conditions et les bases de construction des relations avec les acteurs externes sont avant tout définies par le leader de l'entreprise pivot, également appelée « tête » de l'ESA, qui doit maintenir sa position par sa forte maîtrise de savoir-faire techniques, son importante capacité d'innovation, sa capacité d'imposer des technologies et des savoir-faire, son pouvoir de créer de nouveaux espaces de valeurs pour les utilisateurs potentiels des offres de produits et de services. Il est nécessaire que les partenaires partagent des intérêts communs et la proximité géographique des acteurs est une condition favorable à la diffusion des savoirs tacites non codifiables. Par ailleurs, il est recommandé de mettre en place un dispositif de soutien et de structuration de l'innovation (comme un pôle de compétitivité par exemple) en partenariat avec les pouvoirs publics, des laboratoires de recherche publics et privés, des universités, des investisseurs privés et industriels. L'ouverture à un très grand nombre de partenaires crée un univers ouvert au sein duquel il est possible de construire quelque chose de neuf à partir de l'existant. En s'appuyant sur une organisation

transversale associant des parties prenantes, la PSP permet ainsi de piloter des projets en associant des compétences internes et externes, pour améliorer l'efficacité du processus d'innovation de l'organisation afin de répondre aux nouveaux enjeux de son marché. Elle permet alors d'intégrer des stratégies de R&D selon une logique d'innovation ouverte (Chesbrough, 2003). De récents travaux (Loilier, Tellier, 2011) considèrent que

l'innovation tournée vers l'extérieur et les ESA sont indissociables, eu égard aux stratégies de coopération et aux partenariats flexibles. Notre étude de cas en est l'illustration. En effet, les questionnements actuels du champ de l'innovation ouverte et de celui des ESA sont très proches et portent sur les logiques d'extension de l'innovation et le rôle des entreprises pivot au sein de leur écosystème pour créer de la valeur.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Chesbrough H. (2003). *Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.
- David A. (1996). « Structure et dynamique des innovations managériales », Cahier du Centre de Gestion Scientifique, École des Mines de Paris, n°12, juillet.
- Fréry F. (1997). « La Chaîne et le Réseau », *Dedans, dehors, Les nouvelles frontières de l'organisation*, Besson P., (coord.), Vuibert, Paris, p. 23-52.
- Édouard S., Gratacap A. (2010). « Configuration des écosystèmes d'affaires de Boeing et d'Airbus : le rôle des TIC en environnement innovant », *Management & Avenir*, n° 34, p. 162-182.
- Gueguen G., Torrès O. (2004). « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires : l'exemple de Linux contre Microsoft », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 148, janvier-février, p. 227-248.
- Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F. (2011). *Stratégique*, 9<sup>e</sup> édition, Pearson.
- Kogut B., Zander U. (1996). "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology", *Organization Science*, vol. 3, n° 3, 1992, p. 383-397.
- Le Masson P., Weil B., Hatchuel A. (2006). *Les processus d'innovation. Conception innovante et croissance des entreprises*, Collection stratégie et management, Lavoisier.
- Loilier T., Tellier A. (2011). « Que faire du modèle de l'innovation ouverte ? », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 210, janvier, p. 69-85.
- Moore JF. (1993). "Predators and prey: a new ecology of competition", *Harvard Business Review*, May-June, p. 75-86.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynasties of Innovation*, Oxford University Press.
- Spithoven A., Clarysse B., Knockaert M. (2010). "Building Absorptive Capacity to Organize Inbound Open Innovation in Traditional Industries", *Technovation*, vol. 30, 2010, p. 130-141.