SYLVIE MIRA-BONNARDEL

École centrale de Lyon

ISABELLE GÉNIAUX

ISEOR IAE Lyon

PATRICK SERRAFERO

École centrale de Lyon

Naissance d'un écosystème d'affaires

Entre stratégie délibérée
et stratégie chemin faisant

L'approche en termes d'écosystème d'affaires permet d'appréhender différemment l'élaboration des stratégies d'entreprises, notamment les stratégies d'innovation. Partant d'observations sur la construction d'un écosystème d'affaires particulier, cet article rend compte des postures stratégiques prises par l'acteur leader dudit écosystème pour construire et pérenniser sur une décennie un portefeuille relationnel concourant à une stratégie d'innovation performante.

La notion d'écosystème d'affaires a fait l'objet de nombreuses présentations à portée descriptive (citons entre autres : Brasseur et Pick (2000) sur les entreprises de la Silicon Valley ; Isckia (2006) sur l'entreprise Amazon ; Gueguen, Pellegrin-Boucher et Torrès (2004) sur le secteur des logiciels ; Pellegrin-Boucher et Gueguen (2005) sur le cas SAP).

Ces différents exemples traduisent l'ancrage managérial fort dont bénéficie aujourd'hui la notion d'*écosystème d'affaires* et reflètent une même réalité empirique : la prolifération des relations, des interactions et des réseaux d'affaires dans l'économie mondiale. Au-delà de l'approche fonctionnelle, Moore (1993) porte aussi l'accent sur une approche dynamique des écosystèmes d'affaires, selon un cycle de vie en quatre phases : naissance, expansion, leadership puis abandon ou auto renouvellement. Nos recherches sur les réseaux d'entreprises confirment cette logique évolutive à laquelle nous adhérons entièrement.

Cet article reste dans le cadre de cette notion de cycle de vie et aborde la dynamique stratégique propre à la naissance d'un écosystème d'affaires. À notre connaissance, la question du point de départ à l'émergence d'un écosystème d'affaires n'a pas encore été réellement traitée. Comment et par quels mécanismes un système d'affaires se construit dans le temps et l'espace ? Comment se créent et se maillent les relations, comment se forgent et se consolident le rôle de l'organisation leader du système ? Comment se posent les bases de la pérennisation ? Notre questionnement sur cette problématique sera celui de l'action stratégique : entre hasard et nécessité, quelle est la part

de stratégie délibérée et celle de réaction opportuniste dans la construction d'un écosystème d'affaires ? Entre programmation et improvisation, quelle démarche stratégique est mise en œuvre dans la naissance d'un écosystème d'affaires ?

Notre réflexion s'appuie sur l'analyse d'un exemple atypique mais porteur de sens pour notre questionnement : la naissance d'un écosystème autour d'une « entreprise-école » fondée au sein de l'École centrale de Lyon, l'Écurie Piston Sport Auto (EPSA). Créée initialement par une équipe de six personnes (cinq élèves-ingénieurs et un enseignant), l'EPSA anime aujourd'hui un écosystème d'affaires comptant plus d'une vingtaine de partenaires institutionnels et entreprises.

Dans une première partie de cet article, nous présentons les grandes lignes de la réflexion sur le développement des écosystèmes d'affaires et notamment le positionnement du concept par rapport à celui de réseau d'entreprises. La deuxième partie détaille le processus de création et de déploiement de l'écosystème d'affaires de l'EPSA par une approche clinique et biographique. L'analyse de ce cas permet, dans une troisième partie, de clarifier les options stratégiques procédant à la création d'un écosystème d'affaires.

I – DU RÉSEAU D'ENTREPRISES À L'ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES

Les recherches en économie industrielle ont très vite posé la question du périmètre de la firme. En 1985, Williamson introduit comme facteurs explicatifs du périmètre la notion de coûts de transaction. En réponse, en 1986, Thorelli présente l'intérêt des structures en réseau, les positionnant

comme formes organisationnelles intermédiaires entre le marché et la hiérarchie.

De nombreuses recherches – voir notamment la *Revue française de gestion* (vol. 32, n° 164, 2006) – vont alors promouvoir cette forme d'organisation réticulaire sous différentes dénominations et en faire un design organisationnel à part entière.

1. Déploiement de l'organisation réticulaire : espace d'apprentissage et d'innovation

À la fin des années 1990, la forme d'organisation réticulaire se diffuse sous différentes dénominations en France : réseaux, entreprise virtuelle, constellation, entreprise étendue, structure transactionnelle (écosystème d'affaires n'apparaissant que plus tard), une profusion taxinomique vaste et encore peu ordonnée (Fréry, 1997a) pour qualifier une forme organisationnelle qui compense sa faiblesse structurelle par sa flexibilité et sa capacité évolutive (Dumez, 2009). Face à aux modèles organisationnels traditionnels, se pose alors la question de savoir si « la grande entreprise capitaliste intégrée n'aura été qu'un épisode de l'histoire (...) épisode qui semble désormais clos » (Fréry, 1997a, p. 48).

Si la nécessité d'exploiter des actifs complémentaires constitue bien entendu l'une des principales motivations à la coopération interfirmes (Roberts et Mizouchi, 1989), l'apprentissage (Hakansson et Johanson, 2001) et les impacts positifs sur la capacité d'innovation (Le Bas et Géniaux, 1995) en assurent toutefois la pérennisation. « Collaborating firms generate relational rents through relation-specific assets, knowledge-sharing routines, complementary resource endowments and effective governance. » (Dyer, Singh, 1998, p. 675). Ces

analyses montrent clairement la distinction entre les réseaux de compétences (faire ensemble) et les réseaux de dépendance (faire faire).

La dynamique du réseau d'entreprises trouve alors son moteur dans l'architecture d'un collectif d'intelligences, qui s'élabore sur un maillage d'interactions entre les individus. Les dirigeants, impliqués dans ce maillage, réussissent à instaurer, à partir de leurs stratégies relationnelles, des pratiques de management des ressources transcendant les frontières organisationnelles permettant de construire un véritable espace de confiance et de conversation propice à l'apprentissage et à l'innovation (Géniaux et Mira-Bonnardel, 2003).

2. Du réseau à l'écosystème d'affaires

La plupart des publications renvoient peu ou prou à la même définition des écosystèmes d'affaires. 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.

Les conceptions de réseaux d'entreprises et celles d'écosystèmes d'affaires se rapprochent et diffèrent principalement sur deux points :

- d'une part, elles se rapprochent sur la notion du contrôle et du leadership au sein de la coopération,
- d'autre part, elles diffèrent sur la dimension « coopération » qui renvoie à la dualité coopération/compétition entre intervenants au sein du réseau.

L'examen des modalités de contrôle dans les réseaux d'entreprises permet à Fréry (1997b) d'étendre le concept d'entreprise

intégrée à un nouveau modèle, celui d'intégration non financière et capitalistique. Répondant à Williamson (1985) selon lequel les organisations non intégrées financièrement sont fragilisées par la propension naturelle des individus à développer des comportements opportunistes mettant en danger les transactions non consolidées par une intégration capitalistique, l'auteur montre que les leviers de contrôle de nature différente peuvent être tout aussi efficaces que l'intégration financière. L'intégration logistique (type Benetton), l'intégration médiatique (type Nike), l'intégration culturelle (type Virgin) constituent autant de mécanismes assurant la gouvernance des réseaux et des écosystèmes d'affaires.

La dialectique concurrence/coopération renvoie à l'un des principes fondamentaux de la notion de système et à la problématique de l'équilibre. Les écosystèmes d'affaires, plus que les réseaux d'entreprises, se nourrissent de la théorie des systèmes. Ils ne sont pas des systèmes isolés. Par les régulations, la reproduction et l'apprentissage, ils développent leur capacité de résistance à l'entropie, permettant flexibilité, adaptation et pilotage par objectifs plutôt que par programmation.

3. Les comportements stratégiques au sein d'un écosystème d'affaires

Les organisations protagonistes des écosystèmes d'affaires n'évoluent pas dans une logique permanente de coopération : « elles doivent maintenir leur capacité à alterner stratégies collectives et stratégies compétitives (...) Mettre en place et conserver une stratégie particulière ne peut stabiliser l'environnement de l'entreprise que pour une période très limitée » (Pellegrin-Boucher et Guegen, 2005). Étudier cette alternance entre

compétition et coopération, sous l'éclairage de la théorie des jeux, a permis à Bradenburger et Nalebuff (1996) de donner naissance au concept de « coopétition », enrichissant celui de coévolution proposé par Moore (voir le dossier de la *Revue française de gestion* « Les stratégies de coopétition », vol. 33, n° 176, août-septembre 2007).

Au-delà de la stratégie de coopération consubstantielle aux réseaux d'entreprises, les écosystèmes d'affaires se caractérisent aussi par un degré plus ou moins élevé de compétition intra-écosystème (pour la place du leader) et inter-écosystème.

Les écosystèmes d'affaires constituent des entités complexes, à la fois par leur évolutivité et par la multiplicité et la variété des relations qui les définissent. Or la complexité appelle la stratégie (Martinet, 1992). Mais de quelle stratégie parlons-nous ? Une stratégie délibérée, programmée, définissant ex-ante les voies et les moyens ? Une stratégie chemin faisant de construction progressive des possibles (Avenier, 1987) ? Notre question est alors celle du comportement stratégique de l'acteur leader de l'écosystème dans la constitution de cet écosystème d'affaires sur la première phase, celle de la naissance. Nous apportons des linéaments de réponse à cette question par la présentation du cas étudié dans la partie suivante.

II – NAISSANCE D'UN ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES SPÉCIFIQUE

Véritable « entreprise-école » fondée en 2001, l'Écurie (EPSA) est une association loi 1901 d'élèves-ingénieurs de l'École centrale de Lyon pour assurer la conception et la production, de véhicules écologiques proto-

MÉTHODOLOGIE

L'analyse du cas EPSA a été réalisée sur la base d'une démarche classique d'étude de cas (Yin, 2003) selon une approche biographique de type récit de vie (Legrand, 1993) avec le professeur initiateur et animateur de l'entreprise. Il s'agit principalement d'explorer le champ sans *a priori* préalable afin de constituer le point de départ de la recherche.

(Les parties de l'article qui suivent sont entièrement retranscrites du récit du professeur initiateur et tuteur pédagogique de l'écurie depuis sa création).

Objet de l'étude

En tant qu'entreprise-école, l'EPSA constitue un type d'entreprise particulier tant par son statut que par ses enjeux. Toutefois l'EPSA forme bien une entité économique au sens où son existence tient à l'équilibre de son modèle économique. Les relations avec ses partenaires ne sont pas marchandes au sens classique du terme, mais reposent toutefois bien sur une logique d'échange de biens matériels ou immatériels (connaissances, savoir-faire, notoriété) et de services. 80 % de ces échanges donnent lieu à flux financiers (60 % sous forme de taxe d'apprentissage directement versée à l'EPSA, 20 % sous forme de mécénat) ; 20 % relèvent de dons en matériels.

types de compétition destinés à participer aux Challenge SIA et au Trophée SIA¹.

1. Historique de l'EPSA

L'un des objectifs pédagogiques présidant à la création de l'EPSA fut de former, en situation réelle et sur un exemple concret, les centraliens à la complexité de l'ingénierie des systèmes mécatroniques innovants. Les élèves-ingénieurs conçoivent et livrent en huit mois calendaires un véhicule prototype de compétition apte à participer annuellement aux challenges SIA². En 2002, les statuts de l'Écurie sont déposés. En 2007, grâce à ses cinq premiers véhicules l'EPSA devient la première écurie estudiantine à avoir remporté l'ensemble des prix proposés par le challenges SIA. En

2008, *l'EPSA Academy* (EPSAC) est créée dans l'objectif de centraliser les compétences métier de l'EPSA et de ses partenaires pédagogiques. En 2009, *l'EPSA Foundation* (EPSAF) est créée afin de pérenniser et de développer le patrimoine économique et relationnel de l'Écurie.

En 2010, suite à un accident du second véhicule hybride (le moteur thermique couplé à un moteur électrique a pris feu), l'EPSA repense profondément son organisation et se dote d'un plan stratégique de développement à dix ans conçu par les anciens, fédérés autour de l'EPSAC et de l'EPSAF. En octobre 2010, dans le cadre de l'appel d'offres du ministère de l'Économie pour les pôles de l'entrepreneuriat étudiant,

1. Le Challenge SIA – devenu depuis 2008 Trophée SIA par évolution de son règlement – est une compétition estudiantine proposée par la Société des ingénieurs automobile et dont l'objectif est de promouvoir l'innovation automobile au sein des établissements de formation professionnelle.

2. http://www.sia.fr/challenge_sia.htm

l'EPSA s'intègre dans le pôle Rhône-alpin INELSE (« Innovation et entrepreneuriat à Lyon et Saint-Étienne ») et devient la première entreprise-école française. En 2011, l'EPSA regroupe au sein de son écosystème près de soixante-dix lycéens, techniciens et élèves-ingénieurs.

2. Les réalisations de l'EPSA

Depuis sa création, l'EPSA a gagné neuf prix lors des challenge et trophée SIA. En 2012, l'EPSA comprend trois filières de développement technologique. Deux filières complé-

mentaires sont en réflexion dans le cadre du plan stratégique. Au-delà de la participation au Challenge SIA, l'écurie se fixe des objectifs de performance technologique, des objectifs pédagogiques ainsi que des objectifs cognitifs. La direction pédagogique de l'écurie impose à toutes les générations de véhicules, des évolutions technologiques sensibles bien précises : « chaque année, les nouveaux véhicules produits pour le Challenge SIA doivent être 30 % plus performants que les précédents, que ce soit en termes de

Tableau 1 – Liste des partenaires-écoles au sens large du terme

Introduction dans l'écosystème	Rôle	Type de stratégie : délibérée ou opportuniste
2002 : les Compagnons du devoir	Apportent les compétences sur la maîtrise des procédés de fabrication, fournissent principalement les châssis et carrosseries des véhicules.	Opportuniste
2003 : le Lycée professionnel des métiers de l'automobile Émile Béjuit	Apporte les compétences pour l'ingénierie motorisation et le soutien logistique aux essais.	Délibérée
2005 : l'École de production Boissard	Réalisations mécaniques en commande numérique et la peinture / décoration des carrosseries.	Délibérée
2007 : l'École catholique des arts et métiers	Conception et la réalisation de bancs d'essais.	Opportuniste
2009 : l'École de production La Giraudière	Réalisation du châssis mécano-soudé.	Délibérée
2009 : l'École de design de Condé	Réalisation des esquisses et du design intérieur et extérieur des véhicules.	Opportuniste
2010 : l'École La Mache	Dimensionnement et la production de composants mécaniques.	Opportuniste
2010 : les écuries privées Original Team, DAC et Cyrille Clément	Essais véhicules, formation au pilotage des élèves et exploitation des véhicules.	Délibérée

performances en course, de qualité, fiabilité de fabrication, et tenue des délais ou en termes de coûts de production ».

3. L'écosystème d'affaires autour de l'EPSA

Progressivement, l'entreprise-école a construit son écosystème à partir d'une stratégie

intensive de partenariats pédagogiques (tableau 1) et industriels (tableau 2). Ces partenariats constituent la résultante d'un double mouvement stratégique combinant une stratégie de type délibérée à une stratégie de type émergente ou opportuniste. La première stratégie repose sur une démarche pro-active

Tableau 2 – Liste des partenaires industriels

Introduction dans l'écosystème	Rôle	Type de stratégie : délibérée ou opportuniste
2004 : PSA	Don régulier de différents moteurs thermiques et financement par la taxe d'apprentissage	Délibérée
2005 : Total	Conférences techniques à l'ECL et financement par la taxe d'apprentissage	Délibérée
2007 : B2i Automotive	Fourniture de progiciels de validation numérique des lois de commande embarquée.	Opportuniste
2008 : Messier-Bugatti	Fourniture de freins carbone permettant l'ingénierie d'une liaison au sol optimisée et financement par la taxe d'apprentissage	Opportuniste
2009 : Williamson Électronique	Fourniture de supercapacités permettant l'hybridation de la motorisation et financement par la taxe d'apprentissage	Délibérée
2010 : Renault Trucks	Prêt de piste d'essais et de validation des véhicules prototypes et financement par la taxe d'apprentissage	Délibérée
2010 : Audros Technology	Fourniture de progiciel de PLM (<i>Product Lifecycle Management</i>) permettant la gestion rationnelle des données techniques.	Opportuniste
2010 : Borrelly Spring Washers	Usinage CN de pièces techniques et financement par la taxe d'apprentissage	Opportuniste
2011 : dSPACE	Fourniture de calculateurs embarqués permettant la régulation optimale de l'hybridation et du freinage récupératif.	Délibérée
Divers partenariats financiers	Financement du budget de la saison.	Délibérée

volontariste, programmée et argumentée, visant à amener les partenaires ciblés à entrer dans l'écosystème. La stratégie opportuniste relève quant à elle d'une capacité de réactivité à un signal envoyé par l'environnement conduisant à intégrer dans l'écosystème un partenaire non prévu initialement.

Les partenaires pédagogiques, écoles, lycées, écuries privées, trouvent dans l'écurie un levier d'accès à de grandes entreprises (le regroupement apportant une meilleure visibilité) et en conséquence à une part de taxe d'apprentissage qui leur échapperait, mais aussi un champ d'expérimentation et de formation extraordinaire pour leurs élèves.

En parallèle à ces partenariats pédagogiques, sont mis en place des partenariats industriels avec des groupes français de l'industrie automobile, de l'énergie, des PME régionales, dont les plus emblématiques apparaissent dans le tableau 2. Ces entreprises apprécient l'accès à des compétences distinctives de techniciens et d'ingénieurs mais aussi la notoriété sur le développement de véhicules écoresponsables.

L'EPSA ne jouit pas, bien entendu, de tout l'espace économique et technologique. Ce sont plusieurs dizaines de groupements d'écoles du type de l'EPSA qui se retrouvent en compétition non seulement lors du challenge SIA, mais surtout en amont pour le support des entreprises du secteur automobile. Parmi eux citons entre autres l'ENSAM (École nationale supérieurs des arts et métiers), l'UTBM (Université technologique de Belfort Montbéliard), l'École nationale supérieure du pétrole et des moteurs, l'Université de Liège. Il s'agit donc non seulement de maintenir, mais aussi de faire croître, l'attractivité de l'écosystème de

l'EPSA vis-à-vis de partenaires industriels toujours extrêmement sollicités.

III – LA CRÉATION D'UN ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES : ENTRE PROGRAMMATION ET IMPROVISATION

Les tableaux 1 et 2 présentés ci-dessus mettent en évidence une quasi-équité de répartition entre la mise en acte d'une stratégie délibérée (dix partenariats recherchés explicitement) et la réaction à des opportunités (huit partenariats découlant du hasard des rencontres).

Cette observation nous amène à deux énonciations :

- 1) le fort potentiel d'opportunisme souligne à quel point tous les membres de l'écosystème et en particulier ceux de l'EPSA, sont définitivement acquis à l'idée du travail en réseau et de ses apports en termes de résultats,
- 2) cette combinaison entre programmation et improvisation montre la flexibilité et la plasticité d'un écosystème dont le périmètre ne cesse de se reconfigurer sans rupture autour du leadership de l'EPSA, mettant en jeu des phénomènes d'autoorganisation assez remarquables quant aux performances induites sur les réalisations.

1. La construction de l'écosystème d'affaires autour du leadership de l'EPSA

Le réseau de partenaires organisé autour de l'EPSA renvoie bien à la définition de Moore c'est-à-dire à une « communauté économique qui produit des biens et des services [en l'occurrence des véhicules, des compétences, une notoriété] en apportant de la valeur aux clients qui font eux-mêmes partie de cet écosystème ». Il y a « coopération » au

sein de l'écosystème d'affaires EPSA dans le sens où les partenaires coopèrent et concourent à la fois pour en partager les flux financiers et les flux de recrutements.

Il y a aussi « coopétition » entre plusieurs partenaires au profil très proche qu'il a fallu spécialiser. La position de leader est aussi discutée, l'ECAM, (École catholique des arts et métiers), école d'ingénieurs généralistes, pourrait parfaitement prendre le leadership sur la conception du véhicule. L'observation de la naissance de cet écosystème d'affaires permet de dégager les points suivants :

- L'EPSA, à l'origine de la création de l'écosystème d'affaires, en est resté le leader durant ces dix années d'existence. Nous retrouvons bien ici la notion de contrôle et de leadership évoquée plus haut. Si nous voulions donner une représentation schématique de l'écosystème, nous présenterions un système solaire : en son centre l'EPSA, acteur pivot assurant commande et contrôle. La fonction de l'EPSA est bien celle décrite par Moore, celle d'un « leader de l'écosystème qui apporte de la valeur à la communauté car il engage les membres à agir en partageant une vision pour adapter leurs investissements et trouver des rôles d'appui mutuels ».
- Le leadership ne se décrète pas, mais ne procède pas non plus de l'ancienneté ou de l'expérience, car l'EPSA est un organisme beaucoup plus jeune et bien moins expérimenté que ses partenaires. Le leadership s'appuie essentiellement sur la capacité à orchestrer des compétences complémentaires vers un objectif commun : l'EPSA possède des compétences propres très limitées mais sait s'appuyer sur l'image de l'École centrale de Lyon et son réseau de diplômés, sur les compétences techniques des lycées, les compétences de formation

des écuries privées, les ressources financières des partenaires industriels, etc.

- La complémentarité des acteurs permet de produire une valeur ajoutée complexe qu'aucun partenaire ne serait en capacité de produire seul, cette complémentarité constitue le ciment de l'écosystème.

- La rotation régulière des personnes au sein des différentes organisations de l'écosystème – aussi bien les élèves-ingénieurs, techniciens et ouvriers que les acteurs de la relation au sein des différentes institutions –, permet une innovation permanente par l'influx d'idées nouvelles, mais elle rend éminemment nécessaire, la capitalisation des connaissances (une mémoire technique est systématiquement organisée) et, la formalisation de contrats de partenariat impliquant les organisations et non les individus.

2. Un écosystème d'affaires marqué par la complexité

Le fonctionnement de cet écosystème est bien plus complexe que ne peut le laisser supposer la présentation linéaire ci-dessus. L'écosystème d'affaires est en effet marqué par une double complexité : une complexité relationnelle et une complexité cognitive.

La complexité relationnelle émerge de la multitude de systèmes organisationnels coexistant (école d'ingénieurs, lycées, centres techniques, entreprises) et des équilibres instables au sein de chaque organisation.

La complexité cognitive naît de l'enchevêtrement des réseaux personnels et économiques construits sur la confiance et des normes de comportement implicites entre les individus porteurs d'un même projet mais d'ambitions différentes, impliquant parfois conflits entre intérêts collectifs et intérêts individuels.

Face cette complexité, l'EPSA a déployé deux postures stratégiques : d'une part, la mise en œuvre d'une réflexion stratégique délibérée et, d'autre part, la réalisation d'une stratégie chemin faisant. La stratégie déployée a permis d'implanter l'activité dans un réseau de relations pédagogiques et industrielles sans lequel sa pérennité serait largement questionnable. Dans le même temps, l'EPSA a déployé une vision stratégique de long terme (objectifs 2020 déjà clairement exprimés), associée à une flexibilité opérationnelle réelle, combinant vision à long terme de la stratégie de déploiement et actions à court terme de construction et d'animation de l'écosystème d'affaires.

L'EPSA a construit et consolidé son écosystème en maintenant une dialectique permanente entre pôles contradictoires, notamment sur trois dimensions majeures :

- autonomie et dépendance : autonomie dans les choix stratégiques et technologiques et dépendance à l'écosystème pour leur réalisation ;
- planification et opportunisme : combinaison d'une logique de projet planifié avec un opportunisme de fait pour rebondir sur les changements non prévus ;
- pro-action et réaction : mise en œuvre d'une stratégie d'innovation ambitieuse à l'écoute des réactions des partenaires quant à sa mise en œuvre.

Cette capacité à gérer des pôles contradictoires a permis à l'EPSA d'encadrer la création et le déploiement de son écosystème d'affaires.

CONCLUSION

Jusqu'à présent, les travaux publiés sur les écosystèmes d'affaires les présentent en

fonctionnement. Or les écosystèmes d'affaires se situent aussi dans une perspective évolutionniste selon un cycle de vie de la naissance à l'abandon ou l'auto-renouvellement (Moore, 1993). Comprendre ce cycle et en caractériser ses phases constitue notre champ de recherche.

L'étude biographique sur le cas EPSA avait pour ambition de caractériser les processus en œuvre dans la phase de naissance d'un écosystème d'affaires. Cette étude nous a permis d'analyser le processus de création et de déploiement d'un écosystème à partir des choix stratégiques de son leader. Cette analyse met en lumière combien la « marche de perroquet » entre *stratégie délibérée* et *stratégie émergente* construit les fondations de l'écosystème d'affaires et la colonne vertébrale de sa consolidation, ainsi que le renforcement du leadership de son entreprise pivot. Nonobstant la souplesse de l'écosystème, son déploiement repose sur une vraie démarche stratégique combinant :

- une vision formalisée, objectivée et partagée de sa mission,
- un système de mesure de sa performance et de sa création de valeur et ceci aussi pour chaque partenaire,
- un management formalisé mais souple capable d'intégrer les contradictions,
- un degré de confiance élevé favorisant l'échange et la coopération au sein de la « coopération », permettant aussi l'ouverture de cheminements improvisés.

Cette analyse a montré comment un écosystème d'affaires particulier émerge entre hasard et nécessité, par un double mouvement complexe de génération spontanée et de stratégie programmée ; tout en restant toutefois toujours très fortement socialement encastré.

Même si cette étude de cas présente bien entendu les limites liées à la spécificité de l'écosystème étudié, elle nous a permis de poser les premiers marqueurs sur le processus de création d'un écosystème d'affaires dont nous nous attacherons à élargir dans la base d'analyse nos prochains travaux afin de mieux caractériser le mouvement originel à la création d'un écosystème d'affaires. Nous pensons que ces travaux seront bénéfiques à la fois aux chercheurs en management stratégique, par leur éclairage sur les processus stratégiques mis en œuvre dans l'élaboration d'un périmètre d'action straté-

gique (voir à ce sujet les réflexions de Fréry, 2006), aux praticiens, par leur apport sur les possibles stratégies dans la mise en œuvre d'une stratégie de coopération, et enfin pour les pédagogues, par l'explicitation des modes d'émergence des écosystèmes d'affaires.

De prochains travaux devraient permettre d'explorer plus avant la caractérisation cyclique des écosystèmes d'affaires, à la fois par l'approfondissement de la connaissance de la phase de naissance et par l'élargissement de l'analyse aux différents points de bifurcation du cycle.

BIBLIOGRAPHIE

- Avenier M.J. (1987). *La stratégie chemin faisant*, Economica.
- Bradenburger AM., Nalebuff B.J. (1996). *Co-opetition*, Doubleday.
- Brasseur M., Picq T. (2000). « La Silicon Valley : modèle précurseur ou marginal ? », *Revue française de gestion*, n° 127, janvier-février, p. 131-136.
- Dumez H. (2009). Les métaorganisations, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 4, n° 3, hiver, p. 31-36.
- Dyer H.J., Singh H. (1998). "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 660-679.
- Fréry F. (1997a). « La Chaîne et le réseau », *Dedans-dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, Besson P. (coordonné par), Vuibert, Paris, p. 23-53.
- Fréry F. (1997b). « Le contrôle des réseaux d'entreprises pour une extension du concept d'entreprise intégrée », *Actes de la conférence AIMS*.
- Fréry F. (2006). "The Fundamental Dimensions of Strategy", *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, n° 1, p. 71-75.
- Géniaux I., Mira-Bonnardel S. (2003). « Le réseau d'entreprises, forme d'organisation aboutie ou transitoire », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 143, mars-avril, p. 129-144.
- Gueguen G., Pellegrin-Boucher E., Torrès O. (2004). « Des stratégies collectives aux écosystèmes d'affaires », *Actes de la journée AIMS*, Montpellier.
- Hakansson A., Johanson J. (2001). *Business Network Learning*, Pergamon, Amsterdam.
- Isckia T. (2006). « L'écosystème d'Amazon.com : la stratégie d'Amazon revisitée », *Actes de la conférence AIMS*, Montpellier.
- Le Bas C., Géniaux I. (1995). « Le management des relations technologiques et les PME », *Économies et sociétés, série Sciences de Gestion*, n° 21, 5, p. 211-229.
- Legrand M. (1993). « L'Approche biographique. Théories, clinique », Desclée de Brouwer.

- Martinet A.C. (1992). « Stratégie et pensée complexe », *Cahier de recherche IAE Ly*1992/06.
- Moore J.F. (1993). "Predators and Preys: A New ecology of competition", *Harvard Business Review*, May-June, p. 75-86.
- Pellegrin-Boucher E., Gueguen G. (2005). « Stratégie de coopétition au sein d'un écosystème d'affaires », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n° 1, p. 109-130.
- Roberts E.B., Mizouchi R. (1989). "Inter-firm Technological Cooperation", *International Journal of technology Management*, vol. 4, n° 1, p. 43-61.
- Thorelli H. (1985). "Networks, between Markets and Hierarchy", *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1986, p. 37-51.
- Williamson O., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, nouvelle édition 1987.
- Yin R. (2003). "Case study research, design and methods", 3^e éd., *Applied social research Methods Series*.