

23^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique

Rennes 2014

Table ronde

Diversité des courants de recherche dans les écosystèmes d'affaires :

Désintégration ou maturité du champ théorique ?

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)

Comité scientifique :

Soumaya BEN LETAIFA, Taïeb HAFSI et Thierry ISCKIA.

Intervenants (par ordre alphabétique)

- **Soumaya BEN LETAIFA**, Professeure, École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec À Montréal, (ben_letaifa.soumaya@uqam.ca)
- **Jean-Philippe DENIS**, Professeur des Universités, Université Paris X Nanterre, (jean-philippe.denis@u-paris10.fr)
- **Gaël GUEGUEN**, Professeur, Toulouse Business School, (g.gueguen@esc-toulouse.fr)
- **Taïeb HAFSI**, Professeur titulaire, HEC Montréal, (taieb.2.hafsi@hec.ca)
- **Thierry ISCKIA**, Professeur, Telecom Ecole de Management / LITEM (thierry.isckia@it-sudparis.eu)
- **Denis LESCOP**, Professeur, Telecom Ecole de Management / LITEM (denis.lescop@it-sudparis.eu)
- **Xavier PARISOT**, Maître de Conférence, EBS/LIPSOR, (xavier.parisot@get-mail.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, 2012 et 2010, Symposium sur l'innovation ouverte dans les écosystèmes, Academy of Management, 2012, ASAC 2011; Appel Revue Française de Gestion, 2011). Cet intérêt de plus en plus manifeste pour les ESA, a donné lieu à une grande diversité d'interprétations des ESA qui mérite d'être examinée dans le cadre d'une réflexion critique. Le projet de table ronde a ainsi émergé suite au désir de cartographier les diverses récentes contributions francophones et anglo-saxonnes, d'évaluer les potentiels conflits ou malentendus théoriques et/ou épistémologiques et de discuter des implications de cette fragmentation.

Plus spécifiquement, la présente proposition a pour ambition d'examiner les fondements de la divergence actuelle dans la littérature en appréciant lors d'un tour de table critique la diversité d'interprétations et d'applications des ESA, et en évaluant si cette diversité est un signe de désintégration ou d'une maturité du champ. Les participants présenteront différentes perspectives actuelles et examineront les opportunités de consolidation. Suite à l'ouvrage récent paru des écosystèmes (Ben Letaifa, Gratacap et Isckia, 2013), les auteurs invitent d'autres contributeurs à échanger sur la co-existence actuelle de deux courants théoriques revendiquant des fondements plutôt divergents quant à un même champ théorique. Plus spécifiquement, une méta-analyse de la littérature actuelle révèle un schisme entre le courant francophone et le courant scandinave et anglo-saxon. Ce schisme se manifeste au niveau de :

- la définition utilisée (quand bien même la référence reste les premiers textes de Moore (1993; 1996; 2006)),
- le niveau d'application (micro et mezzo en France; plus macro en Amérique du nord)
- les fondements épistémologiques (métaphore versus analogie).

Cette table ronde vise à ouvrir un débat constructif sur les sources du "malentendu" ou des "choix de positionnement" différents et examinera les implications en recherche. Doit-on considérer l'émergence de deux courants de pensée parallèles comme un risque ou un signe de maturité du champ des ESA? Répondent-ils à des préoccupations différentes? Ces courants sont-ils réconciliables? etc...

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 vingtaine d'années (Moore, 1993, 1996). Bien que plusieurs organisations et décideurs publics et privés se soient appropriés cette perspective dans leurs discours, leurs stratégies et leurs pratiques, plusieurs chercheurs sont sceptiques face à la diversité des interprétations. Pour ses promoteurs, l'approche par les écosystèmes d'affaires constitue un cadre théorique pertinent permettant de mieux appréhender la création de valeur dans des réseaux d'acteurs socio-économiques. Elle répond à un nouveau contexte et un nouveau domaine de la stratégie. Il est donc important de valider par une démarche collective et critique les contributions et les défis à cette perspective.

Un premier axe de réflexions doit porter sur une méta-analyse de la littérature actuelle en vue de définir la diversité des courants et leurs prémisses. Cet axe identifiera les points de convergence et de divergence des promoteurs de la métaphore.

Un deuxième axe portera 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 (BoP par exemple ou villes), que méso (réseaux) ou micro (firmes focales) mérite d'être justifiée.

La discussion en plénière portera sur la démarche requise pour consolider le socle théorique. Elle identifiera les enjeux actuels en termes de recherche dans les ESA, mais également les pistes de recherche qui semblent pertinentes et peu explorées (quels sont les fondements théoriques et les thèmes/concepts fédérateurs ?).

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

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.

Jean-Philippe DENIS, Professeur à L'université Paris Ouest Nanterre la Défense (Paris X) et membre du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, Jean-Philippe Denis est docteur ès Sciences de Gestion (Université Lyon 3), agrégé des Facultés de Droit, Sciences Economiques et de Gestion (section Sciences de Gestion). Ses travaux de recherche portent sur l'articulation entre contrôle, stratégie et gouvernance de l'entreprise, sur les inspirations idéologiques et les enracinements théoriques des pratiques managériales ainsi que sur les conditions endogènes de la création et de la destruction de confiance face à l'incertitude. Auteur de nombreux articles et chapitres d'ouvrages sur ces questions, il a publié en 2011 (en collaboration), « Gouvernance et Stratégies des Groupes – Régénérer la politique générale d'entreprise » aux Editions Hermès Science Lavoisier. Il est depuis, septembre 2013, Rédacteur en Chef de la Revue Française de Gestion.

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.

Taïeb HAFSI est professeur titulaire de la chaire Walter J. Somers de Management stratégique international des organisations à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal. Ses recherches portent essentiellement sur la gestion stratégique des organisations

complexes, notamment les entreprises diversifiées, les entreprises dispersées géographiquement, les organisations à buts non lucratifs, les entreprises d'Etat et les gouvernements. Il s'intéresse actuellement en particulier aux effets des institutions sur le comportement stratégique des organisations et à la perspective des écosystèmes.

Au cours des dix dernières années, il a conduit des recherches importantes sur les rapports entre la stratégie et la nature de l'environnement de l'organisation, sur les réponses organisationnelles à la mondialisation des marchés, sur le changement stratégique et sur les questions de compétitivité et de stratégie nationale. Il a écrit de nombreux articles dans beaucoup de revues académiques ou professionnelles notamment: *Administrative science quarterly*, *Academy of management review*, *Journal of management studies*, *Long Range Planning*, *Management International Review* ; *Interfaces*, *La Revue française de gestion*, *Gestion*, *Harvard l'Expansion*, *Politiques et management publics*. Il a aussi écrit vingt cinq livres et monographies.

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.

Denis Lescop est docteur habilité à diriger des recherches en sciences économique. Il est professeur en Sciences Economiques à TELECOM École de Management (Institut Mines-TELECOM). Il a dirigé la recherche de TELECOM École de Management de 2010 à fin 2013. Ses recherches portent sur les nouvelles formes de concurrence (innovation ouverte, plateformes). Il a publié de nombreux articles, chapitres d'ouvrages et participé à de nombreuses conférences sur le sujet. Son champ d'étude est le secteur de l'économie numérique et les réseaux. Il travaille à l'heure actuelle sur le phénomène de "plateformatisation" des entreprises et son impact sur l'architecture et la dynamique des industries.

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.

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 7 minutes et sera supportée par quelques acétates. Ces brèves allocutions permettront de soulever des interrogations ou encore de susciter une réflexion autour de défis ou problématiques actuels. Les interventions seront suivies d'une période d'échanges/débats en plénière qui sera animée par Jean-Philippe Denis. Les échanges porteront donc sur les questions critiques émergeant des présentations et également suscitées *ad-hoc* par l'audience.

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 **lundi 26 juin de 14h à 15h30** à Rennes. Les intervenants disposeront de 40-45 minutes d'exposés (7 minutes par intervenant), débattront avec les participants durant 40-45 minutes et disposeront de 5-10 mn pour présenter leur conclusion un et le 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.

- 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 de co-création de valeur 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'immaturité qui appelle à un exercice d'intégration autour de fondements théoriques communs ?
- 3) Sur la base des présentations et des questionnements qui y découleront, 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.

Les interventions des différents contributeurs, de nature complémentaire, - 7 minutes par intervenant - seront ordonnancées tel que suit.

Thème 1. Les ESA : diversité théorique et épistémologique (35 minutes)

☞ Les écosystèmes d'affaires : Introduction par Taïeb HAFSI (5 minutes)

Quelle place occupent ou pourraient occuper les ESA aujourd'hui en management stratégique ? À quelle problématique répondent-ils ?

☞ *Les écosystèmes comme cadre d'analyse théorique, Soumaya BEN LETAIFA et Taïeb HAFSI*

« *Quand le terrain observé diffère de ta carte, il faut changer de carte* » (Gummesson, 2002, p 130). Depuis plusieurs décennies, divers chercheurs ont identifié un décalage entre la nature dynamique et interactive de l'exercice de la stratégie et sa théorisation ou modélisation souvent linéaire, simplifiée ou statique (Voir les travaux de Quin, 1970; Bower, 1970 ; Burgelman, 1980). De plus, malgré la complexité croissante du contexte dans lequel s'exerce la stratégie (Moore, 2006 ; Hafsi et Martinet, 2005 ; Hoskisson, Hitt, Wan et Yiu, 1999; Gummesson, 2008), les modèles et les théories dominantes mobilisées tardent à cristalliser les dimensions interactives ou dynamiques du contexte. Or rien n'est plus dangereux que d'utiliser des modèles d'hier pour comprendre les changements d'aujourd'hui (Drucker, cité par Mars, Bronstein et Lusch, 2012, p41).

Plusieurs chercheurs en stratégie, mais aussi en marketing proposent la perspective ou le cadrage théorique des écosystèmes pour mieux comprendre les changements actuels (Moore, 1993;1996 ; 2006). Cette métaphore interdisciplinaire propose une vision systémique et dynamique des échanges socioéconomiques entre divers acteurs en situation d'interaction. Plus spécifiquement, l'écosystème a pour postulat que tout se touche et que rien n'arrive en isolation. La création et l'extraction de la valeur sont analysées selon une perspective réseau d'acteurs plutôt qu'acteur unique et mobilisent diverses capacités et compétences mises en commun (Gummesson, 2008 ; Iyer et Davenport, 2008 ; Moore, 1996 ; 2006 ; Teece, 2010 ; Vargo et Lusch, 2011 ; Wieleand, Polese, Vargo et Lusch, 2012 ; Zahra et Nambisan, 2012).

Certains chercheurs parlent d'écosystèmes d'affaires, d'autres d'écosystèmes d'innovation et plusieurs proposent de plus en plus les écosystèmes entrepreneuriaux. Quelle que soit la terminologie utilisée, les chercheurs en stratégie, en management, en technologies

d'information, en entrepreneuriat et en marketing convergent pour reconnaître un changement profond dans la façon dont les entreprises, les organisations, les gouvernements, les clients, les concurrents et les citoyens créent et s'approprient la valeur. Qu'on parle de régions, de villes intelligentes, de grappes industrielles, de communautés sociales, d'industries, d'organisations ou de réseaux virtuels, l'écosystème offre une perspective d'analyse multidimensionnelle et multi-acteurs. En effet, autant de facteurs comme la focalisation sur le service, sur l'expérience utilisateur, l'essor des nouvelles technologies, et la démocratisation de l'innovation, font évoluer la vision traditionnelle axée autour d'un acteur (firme ou client ou citoyen ou entrepreneur ou plateforme) vers une vision plus écosystémique autour d'un réseau d'acteurs en interaction (Vargo & Lusch, 2011 ; Moore, 1996).

Cette perspective élargit le concept de « création de valeur » à différents acteurs périphériques tels que les gouvernements, les universités, les associations, les investisseurs, les syndicats, et tous les acteurs traditionnellement occultés. Elle reconnaît la complexité de la réalité observée et l'importance d'étudier divers niveaux d'interaction pour mieux comprendre les processus socioéconomiques influençant la création de richesse.

Toutefois, malgré le consensus apparent en termes de définition de l'écosystème, du contexte de son développement dans les diverses disciplines et de ses implications théoriques et empiriques, la littérature semble fragmentée et éclectique. Divers promoteurs de la métaphore contribuent paradoxalement à la déconnecter de ses fondements et de ses contributions. Ces promoteurs utilisent parfois la terminologie sans les préceptes. Cette posture embrasse la tendance écosystémique, sans avoir à faire évoluer le cadre théorique et méthodologique issu de l'économie industrielle. Cette application est de plus en plus

privilegiée à cause de sa simplicité. Elle suscite beaucoup de scepticisme et de critiques toutefois et nuit à l'application authentique de la métaphore.

Cette présentation souhaite donc faire avancer le débat actuel en identifiant divers courants (scandinave, européen, nord-américain et francophone) afin de faciliter un agenda de recherche cohérent avec les fondements théoriques et épistémologiques de la métaphore.

Références bibliographiques

- Adner, R. and 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 No. 3, pp. 306-33.
- Ben Letaifa S. (2014), « The Uneasy Transition From Supply Chains to Ecosystems : The Value Creation and Value Capture Dilemma » *Management Decision*.
- S. Ben Letaïfa, A. Gratacap and T. Isckia (Eds), *Understanding Business Ecosystems: How Firms Succeed in the New World of Convergence*, De Boeck.
- Ben Letaifa, S. and Rabeau, Y. (2013), "Too close to collaborate? How geographic proximity could impede entrepreneurship and innovation", *Journal Of Business Research*, Special Issue, Vol. 66, pp. 2071-78.
- Gummesson, E. and Polese, F. (2009), "B2B is not an island!", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24 No. 5-6, pp. 337-50.
- Iansiti, M. and Levien, R. (2004), *The Keystone Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kanter, R.M. (2012), "Enriching the ecosystem", *Harvard Business Review*, Vol. 90 No. 3, p. 140.
- Moore, J.F. (2006), "Business ecosystems and the view from the firm", *Antitrust Bulletin*, Vol. 51 No. 1, pp. 31-75.
- Pitelis, C. (2009), "The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage", *Organization Studies*, Vol. 10 No. 30, pp. 1115-39
- Prahalad, C.K. and Krishnan, M.S. (2008), *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value Through Global Networks*, McGraw-Hill, New York.
- Teece, D.J. (2010), "Alfred Chandler and 'capabilities' theories of strategy and management", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19 No. 2, p. 297.
- Van der Borgh, M., Cloudt, M. and Romme, A.G.L. (2012), "Value creation by knowledge-based ecosystems: Evidence from a field study", *R&D Management*, Vol. 42, pp. 150-169.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2011). It's all B2B...and beyond: toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40, 181-187.

- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008), “Service-dominant logic: Continuing the evolution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, No. 36, pp. 1-10.
- Velu, C., Barrett, M., Kohli, R. and Salge, T.L. (2013), “Thriving in open innovation ecosystems: Towards a collaborative market orientation”, Cambridge Service Alliance Working Paper, January.
- Wieland, H., Polese F., Vargo S. and Lusch R. (2012), “Toward a service (eco)systems perspective on value creation”, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, Vol. 3 No. 3, pp. 12-25.
- Zahra, S.A, et S. Nambisan, (2012), « Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems », *Business Horizons*, Vol. 55, No. 3, May–June 2012, pp. 219–229, *Special Issue: Strategic Marketing In A Changing World*.

☞ *« Comparaison des représentations théoriques autour de la notion d'écosystème d'affaires : quelles différences entre les perceptions francophones et anglo-saxonnes ? » par Xavier PARISOT (7 minutes).*

Depuis sa première description par James Moore en 1993, l'écosystème d'affaires (EA) a fait de nombreux émules tant dans les entreprises que dans la sphère académique.

Ainsi, une large majorité des firmes, notamment dans les domaines dont le développement repose essentiellement sur la connaissance, prétendent aujourd'hui appartenir ou gérer un écosystème ce qui démontre l'importance qu'elles accordent à cette nouvelle forme d'organisation. Toutefois, cette velléité d'appartenance tient plus souvent lieu d'étiquette que de réalité. De plus, les résultats, même récents, des travaux scientifiques, restent peu exploités par les acteurs chargés du développement des EA. Finalement, si ces acteurs ont rapidement adopté la notion d'EA, aucun des cadres d'analyse proposés ne semble totalement satisfaire leurs besoins.

Dans la sphère académique, la légitimation des EA a été très progressive et l'accroissement du volume des publications exploitant cette approche n'a pas suffi pas à la fonder comme nouvelle théorie des organisations. Deux phénomènes distincts mais néanmoins complémentaires expliquent cette situation. Le premier, d'ordre sociologique, s'explique par la distance existant entre la position académique de James Moore et les attentes du microcosme social que constitue le champ du management stratégique (Edouard & Gratacap,

2011). Le second, d'ordre scientifique, questionne la pertinence ontologique, méthodologique et épistémologique du processus de théorisation des EA (Parisot & Isckia, 2013). La question ontologique porte sur le rôle et l'utilité de la métaphore dans la construction de l'objet. La question méthodologique porte sur les dangers d'un « *réductionnisme biologique* » (Edouard & Gratacap, 2011). La question épistémologique porte sur la définition (Guéguen & Passebois-Ducros, 2011 ; Koenig, 2013), les limites (Maitre & Aladjidi, 1999 ; Harte, 2001 ; Torrès-Blay & Gueguen, 2003 ; Fréry, 2010 ; Isckia, 2010 ; Daidj, 2011 ; Parisot & Isckia, 2013) et les possibilités d'ancrages théoriques des EA (Gueguen & Torrès, 2004 ; Pellegrin-Boucher & Gueguen, 2005 ; Teece, 2007 ; Pierce, 2009). Malgré la richesse du débat scientifique sur la théorisation des EA, aucun consensus théorique n'a été dégagé à ce jour. Dans ce cadre, la volonté d'ancrer la notion d'EA dans des théories pré existantes montre la difficulté à considérer sa dimension théorique propre, même substantive. Enfin, les questions ontologique et méthodologique découlant de la posture épistémologique déployée, l'absence de consensus dans ce domaine ne facilite pas leur étude et leur solutionnement. En conséquence, ces débats génèrent un doute quant à la pertinence théorique des EA comme cadre d'analyse en management stratégique.

En outre, ces difficultés de validation épistémologique soulèvent également la question du statut des EA : est-ce un paradigme, une théorie, un simple concept ou seulement un modèle ? Dans ce domaine, la reconnaissance de ce statut est variable selon les auteurs. Si Teece (2007, p.1325) n'hésite pas à parler de paradigme, Pierce (2009, p.325) présente les EA comme un concept alors que d'autres travaux francophones vont parfois jusqu'à remettre en cause ce statut même de concept (Gueguen, 2010).

De la même manière, alors que les travaux des anglo-saxons ne questionnent que rarement le rôle central de la nature de l'importation de concept dans le processus de conceptualisation et de théorisation des EA, ce rôle est très étudié dans les travaux francophones. Dans ce cadre, la nature analogique ou métaphorique de l'importation fait encore l'objet d'un débat en raison des conséquences épistémologiques qu'elle implique (Parisot, 2013).

Parce que ces constats de divergences théoriques suggèrent l'existence de programmes de recherche (Lakatos, 1978) parallèles reposant sur des hypothèses centrales implicites différentes, nous avons identifié et comparé les différentes hypothèses centrales et

hypothèses auxiliaires associées en analysant la littérature sur les EA. Les résultats montrent qu'il existe effectivement des programmes spécifiques aux approches anglo-saxonne et francophone. Elle précise le caractère progressif ou régressif de ces programmes en présentant la nature des hypothèses centrales exploitées et en analysant leurs conséquences sur les processus de théorisation scientifique qui en découlent.

Enfin, cette démonstration de la coexistence durable de programmes concurrents justifie la vivacité des débats scientifiques qui demeurent actuellement autour de la théorisation scientifique des EA. Cette pluralité des programmes, en soulevant de nombreuses questions notamment épistémologiques, participe largement au renforcement de la scientificité du processus de théorisation engagé

Références bibliographiques

- Daidj N. (2011), Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ? Management & Avenir, Vol.6, n° 46, p.105-130.
- Edouard S. & Gratacap A. (2011), Dictature de l'innovation et prime à la nouveauté dans le champ académique : Positionnement de l'approche par les écosystèmes d'affaires au sein du management stratégique, Revue d'Anthropologie des Connaissances, Vol.5, n°1, p. 131-154.
- Frery F. (2010), « Les Ecosystèmes d'affaires : un malentendu fertile », Table ronde « Les Écosystèmes d'Affaires : Intérêts et Limites dans le Champ du Management Stratégique », 19ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Luxembourg, Luxembourg, 2-4 juin 2010.
- Guéguen G. & Passebois-Ducros J. (2011), Les écosystèmes d'affaires : entre communauté et réseau. Management & Avenir, Cahier: Les Ecosystèmes, un attracteur étrange, n°46, p.131-156.
- Gueguen G. (2010), « Les écosystèmes d'affaires dans la littérature : quelles représentations ? », Table ronde « Les Écosystèmes d'Affaires : Intérêts et Limites dans le Champ du Management Stratégique », 19ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Luxembourg, Luxembourg, 2-4 juin 2010.
- Guéguen G., Torrès O. (2004), Fondements et dynamiques concurrentielles des écosystèmes d'affaires : l'exemple de Linux contre Microsoft. Revue Française de Gestion, Vol.1, n°158, p.227-248.
- Harte J. (2001), Business as a living System: the Value of Industrial Ecology (A Roundtable Discussion), California Management Review, Vol.43, n°3, p. 16-25.
- Isckia T. (2010), Note de synthèse des travaux de recherche en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches en science de gestion. Eds. Telecom Ecole de Management.
- Koenig G. (2013), Business Ecosystems Revisited, in S. Ben Letaïfa, A. Gratacap and T. Isckia, Understanding Business Ecosystems: How Firms Succeed in the New World of Convergence, De Boeck.
- Lakatos I. (1978), The methodology of scientific research programs, philosophical papers, Vol.1, Ed. Cambridge, Cambridge University Press.
- Maitre B., Aladjidi G. (1999) Les Business Models de la Nouvelle Economie. Ed. Dunod, Paris.
- Moore J.-F. (1993), Predators and Prey: A New Ecology of Competition, Harvard Business Review, Vol. 71, n°3, p. 75-86.

- Parisot X. (2013), Metaphor use in organizational theorizing, in S. Ben Letaïfa, A. Gratacap and T. Isckia, Understanding Business Ecosystems: How Firms Succeed in the New World of Convergence, De Boeck.
- Parisot X. Isckia T. (2013), The Business Ecosystem ecological metaphor according to James Moore, in S. Ben Letaïfa, A. Gratacap and T. Isckia, Understanding Business Ecosystems: How Firms Succeed in the New World of Convergence, De Boeck.
- Pellegrin-Boucher E., Gueguen G. (2005), Stratégies de «coopétition» au sein d'un écosystème d'affaires : une illustration à travers le cas de SAP, Finance Contrôle Stratégie, Vol.8, n°1, p.109–130.
- Pierce L. (2009), Big Losses in Ecosystem Niches: How Core Firm Decisions Drive Complementary Product Shakeouts, Strategic Management Journal, Vol.30, p.323-47.
- Teece D.J. (2007), Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance, Strategic Management Journal, vol. 28, p.1319-50.
- Torrès-Blay O., Gueguen G. (2003) ; Linux contre Microsoft : la guerre des écosystèmes d'affaires, Cahier de recherche, EM Lyon, Ecully.

☞ *L'insoutenable versatilité des frontières de l'entreprise et du marché : écosystème d'affaires et équivalence entreprise/marché, par Denis et Elena LESCOP (7 minutes)*

« Boundary of the firm is what distinguishes it from the market and therefore must 'exist' ». E.T. Penrose, 1995

L'avènement des business modèles écosystémiques (Moore, 1996, 2006), notamment ceux de plateformes ou d'intermédiation (Iansiti et Levien, 2004), pose de façon cruciale la question des frontières de l'entreprise et du marché. On ne saurait nier la pensée précédente de Penrose (1995) : s'il existe des marchés, il existe des entreprises et inversement. Entreprises et marchés vivent dans une sorte de bijection existentielle, l'un étant à la fois l'image et l'antécédent de l'autre. Cependant, si l'existence des entreprises et des marchés ne fait aucun doute, on peut s'interroger : « *Qu'est-ce donc que [la frontière de l'entreprise] ? Si personne ne me le demande, je le sais; mais, si on me le demande, et que je veuille l'expliquer, je ne le sais plus* » (adapté de Saint Augustin). Par delà la définition même de l'entreprise, la délimitation entreprise/marché est loin d'être facile à appréhender. Elle a pourtant une importance capitale dans : l'évaluation de la concurrence et de l'environnement de l'entreprise, la compréhension du système concurrentiel en œuvre dans une industrie ou un marché, la mise en œuvre de la stratégie, l'évaluation de l'impact des décisions stratégiques, l'engagement de la responsabilité légale de l'entreprise (par exemple en matière de droit de la concurrence). Une mauvaise appréhension de cette délimitation peut être coûteuse pour l'entreprise en termes de revenus, de profits, d'opportunités de développement ou plus simplement de viabilité.

Ce brouillage de la frontière entreprise/marché a pour principale source la stratégie relationnelle des entreprises. Comme Richardson l'indiquait déjà en 1972: « *Firm networking blurs the boundaries of the firm* ». La désintégration horizontale et verticale que propose l'architecture des écosystèmes d'affaires rend difficile l'exercice de délimitation de la frontière entreprise/marché. Plus généralement, ce sont les stratégies relationnelles des entreprises et l'ancrage des partenaires entre eux qui créent des formes organisationnelles conglomérales dans lesquelles certaines fonctions de l'entreprise sont externalisées. On verra notamment dans les écosystèmes d'affaires les fonctions d'idéation, de créativité et d'innovation incrémentale largement décentralisée mais sous la gouvernance indirecte de l'entreprise pivot du système.

Bien entendu, la frontière entreprise/marché n'est pas stable : elle est au contraire dynamique. Elle évolue au gré de l'intention stratégique de l'entreprise pivot et des entreprises satellites ainsi qu'au gré des frictions au sein du système (propriétés des ressources utilisées, architecture du marché et de l'industrie, attitudes des clients, qualité des interactions entre entreprises). Les écosystèmes d'affaires centrés sur une plateforme présentent des caractéristiques encore plus troublantes (Isckia et Lescop, 2009 ; Lescop et Lescop, 2011). Dans des circonstances de marché particulières (notamment en présence de problèmes de coordination de l'activité des agents économiques), ce type d'entreprise va adopter une posture stratégique atypique qui leur permettra de remplir les fonctions de marché privé mais ouvert : elles vont ainsi grâce à un support détenu par elle (plateforme) faciliter les interactions et les échanges entre différentes parties prenantes. Dans ce contexte, on peut parler d'équivalence entreprise/marché : « *firm/market equivalency refers to a platform-based cohort founded on mutually beneficial cooperative interactions between the platform leader and firms-satellites that gravitate towards the platform leader, given that the platform leader is the market creator who exercises control over its satellites and capitalizes on the interactions that take place* » (Lescop et Lescop, 2013).

Dans ce cadre particulier, on peut se demander: est-ce que l'entreprise se limite au seul support de coordination (plateforme)? Est-ce que l'entreprise pivot intègre également les tiers en tant que partie intégrante du processus de production de l'entreprise pivot, c'est-à-dire en tant que ressources ? Dit autrement dans le cas d' eBay, est-ce que les acheteurs et les vendeurs sur la plateforme d'eBay sont parties intégrantes de son processus de production, en tant que ressources utilisables (monnayables sur un autre marché) et mobilisables?

Les définitions courantes de l'entreprise et de ses frontières fournies par la littérature ne permettent pas d'apprécier correctement l'essence même du modèle d'affaire d'entreprise comme eBay, Amazon, ou encore Craigslist (c'est-à-dire d'écosystème d'affaires centré sur une entreprise pivot). La communication propose de passer en revue les grandes catégories de définitions de l'entreprise (Foss, 2000 ; Lescop et Lescop, 2011) afin d'analyser les écosystèmes d'affaire et d'en tirer les grands principes d'une nouvelle méthode de définition et de délimitation des frontières de l'entreprise fondée sur l'analyse systématique et la qualification des interactions existant entre l'entreprise pivot (plateforme) et les tiers.

Références bibliographiques

- De Vogeleer, E. et Lescop, D., "Plateformes, coordination et incitations", Revue Management et Avenir, n° 46, 2011, pp. 200 – 218.
- Foss, N.J., Theory of the firm. Critical Perspectives on Business and Management, Routledge, London, 2000.
- Iansiti, M. & Levien, R., The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability. Harvard Business School Press, Boston, 2004
- Isckia, T. & Lescop, D., "Open Innovation Within Business Ecosystems: a Tale from Amazon.com", Communications & Strategies, n° 74, 2009, pp. 37 – 54.
- Lescop, D. & Lescop, E., "Platform ecosystem and Firm/Market Equivalency: the case of Apple iPhone", in: Understanding Business Ecosystems, How Firms Succeed in the New World of Convergence, De Boeck, 2013.
- Lescop, D. & Lescop, E., "Evolution of the Boundaries of the Firm", mimeo, 2011, disponible sur SSRN at http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1974719
- Moore, J.F., The Death of Competition : Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. Harper Business, New York, 1996.
- Moore, J.F., "Business Ecosystems and the View from the Firm", Antitrust Bulletin, n° 51(1), Spring 2006.
- Penrose, E.T., The Theory of the Growth of the Firms, Oxford University Press, 3rd Edition, New York, 1995.
- Richardson, G.B., "The Organisation of Industry", The Economic Journal, n°82, 1972

☞ *Vers un cadre d'analyse pour le management des écosystèmes d'affaires, par Thierry ISCKIA (7 minutes)*

La recherche sur les écosystèmes d'affaires s'est considérablement développée ces dernières années, principalement dans le champ de la stratégie et de l'innovation (Gueguen, 2010). Les premiers travaux sur les écosystèmes d'affaires ont largement exploré l'analogie biologique - sans nécessairement la questionner (Parisot, 2013) - afin de mieux comprendre leur

fonctionnement, le rôle des différents acteurs dans le processus de création de valeur. Ces travaux ont également largement souligné l'importance des TIC dans la coordination des acteurs - notamment les complémentateurs indépendants - enrôlés dans ces structures collaboratives (Iansiti & Levien, 2004 ; Isckia, 2009). A mesure que la recherche a progressé, une attention particulière a été portée sur l'analyse des mécanismes de création de valeur et leurs implications tant pour la structure de l'écosystème que sa stratégie (Adner & Kapoor, 2010). D'autres travaux vont analyser l'émergence et le développement des écosystèmes (Ben Letaïfa, 2013 ; Loilier & Malherbe, 2013 ; Mäkinen & Dedehayir, 2013) et le rôle des plateformes (Isckia & Lescop, 2013 ; Gueguen & Fautrero, 2013). Progressivement va émerger l'idée que les frontières de l'écosystème pouvaient s'apprécier à l'aune de la proposition de valeur et de la structure des interdépendances entre les différents acteurs (Adner, 2012). La stratégie dans un écosystème doit donc permettre de délivrer une proposition de valeur différenciée afin satisfaire non seulement le consommateur final, mais également tous les différents partenaires mobilisés. C'est précisément ce point qui permet de distinguer la « fabrique de la stratégie » dans une organisation traditionnelle et dans un écosystème : la prise en compte, en plus du consommateur final, des différents partenaires engagés dans le processus de création de valeur collectif.

Étudier un écosystème c'est donc s'intéresser à : la participation (qui doit être enrôlé dans l'écosystème ?), la structure (qui s'associe avec qui ?) et à la gouvernance (qui fixe les règles ?). Si pour de nombreux chercheurs les écosystèmes d'affaires constituent un cadre d'analyse pertinent des stratégies d'innovation collective, ce cadre d'analyse demande à être précisé davantage, d'une part, pour améliorer notre connaissance de cet objet de recherche, et d'autre part, pour aider les managers à gérer leurs propres écosystèmes. En effet, dans les entreprises, les questions associées à l'innovation et aux écosystèmes occupent aujourd'hui tous les esprits ou presque. Même si les managers n'en n'ont bien souvent qu'une connaissance intuitive, la notion d'écosystème semble faire sens pour eux et traduit à tout le moins une préoccupation commune : la volonté d'innover en mobilisant plus efficacement les ressources adressables dans un réseau d'acteurs hétérogènes dotés de ressources complémentaires. L'écosystème est généralement assimilé à un espace d'opportunités que l'entreprise peut explorer et/ou exploiter (West & Bogers, 2013) ou encore à une architecture de collaboration flexible et évolutive capable de tirer partie de l'intelligence collective (Nambisan & Sawhney, 2007). Ces nouvelles formes d'organisations visent à cultiver l'innovation, à étendre la proposition de valeur, à expérimenter de nouveaux modèles

d'affaires, avec comme objectif d'imposer de nouveaux produits et/ou services sur un espace de marché. Mais, qu'il s'agisse d'un espace d'opportunités ou d'une architecture de collaboration, les managers manquent de points de repère et d'outils leur permettant de gérer leur écosystème. L'émergence d'un écosystème procède d'une logique d'expérimentation (Loilier & Malherbe, 2013) et s'inscrit dans une démarche originale de création de valeur dont la dynamique repose sur de multiples processus impliquant successivement et/ou simultanément une pluralité d'acteurs, d'activités et de ressources (Fulconis et al, 2012).

En nous appuyant sur une importante revue de la littérature sur les écosystèmes d'affaires et sur le management des réseaux, nous proposons un cadre d'analyse pour la gestion des écosystèmes d'affaires (*Ecosystem Management Framework*) qui intègre le caractère dynamique des écosystèmes, sans oublier la dimension technologique, qui demeure essentielle. La perspective adoptée est celle du manager ou du chef d'orchestre (*governing body*) *i.e.* l'entité en charge du management de l'écosystème. Il nous semble opportun aujourd'hui de capitaliser les connaissances déjà produites dans ce domaine, et de proposer un cadre d'analyse des écosystèmes synthétique, complet et actionnable, utile tant pour les chercheurs que les managers.

Références bibliographiques

- G. Gueguen (2010), « Les écosystèmes d'affaires dans la littérature : quelles représentations ? », Table ronde « Les Écosystèmes d'Affaires : Intérêts et Limites dans le Champ du Management Stratégique », 19ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Luxembourg, Luxembourg, juin 2010.
- X. Parisot (2013). Critical perspectives on the business ecosystem ecological metaphor, in S. Ben Letaïfa, A. Gratacap and T. Isckia (Eds), *Understanding Business Ecosystems: How Firms Succeed in the New World of Convergence*, De Boeck.
- M. Iansiti and R. Levien (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability*. Harvard Business School Press, Boston.
- T. Isckia (2009). Amazon's Evolving Ecosystem: A cyber-bookstore and Application Service Provider. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(4), 332-343.
- R. Adner & R. Kapoor (2010). Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306-333.
- S. Ben Letaïfa (2013). A Methodology for Ecosystem Creation: How Organizations Can Shift From Supply Chain to Ecosystems, in S. Ben Letaïfa, A. Gratacap and T. Isckia (Eds), *Understanding Business Ecosystems: How Firms Succeed in the New World of Convergence*, De Boeck.
- T. Loilier & M. Malherbe (2013). Experimentation and the Development of Eco-Systemic Competencies in the Field of Contactless Mobil Services, in S. Ben Letaïfa, A. Gratacap and T. Isckia (Eds), *Understanding Business Ecosystems: How Firms Succeed in the New World of Convergence*, De Boeck.

- S.J. Mäkinen, O. Dedehayir (2013). Business Ecosystems' Evolution: An Ecosystem Clockspeed Perspective. *Advances in Strategic Management*, 30, 99-125.
- T. Isckia & D. Lescop (2013). Platform-based Ecosystems: Leveraging Network Centric Innovation, in S. Ben Letaïfa, A. Gratacap and T. Isckia (Eds), *Understanding Business Ecosystems: How Firms Succeed in the New World of Convergence*, De Boeck.
- G. Gueguen & V. Fautrero (2013), The Dual Dominance of The Android Ecosystem, in S. Ben Letaïfa, A. Gratacap and T. Isckia (Eds), *Understanding Business Ecosystems: How Firms Succeed in the New World of Convergence*, De Boeck.
- Adner, R. (2012). *The wide lens: A new strategy for innovation*. Penguin. com.
- J. West & M. Bogers (2013). Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation, *Journal of Product Innovation Management*, Forthcoming.
- S. Nambisan (2007). *The global brain: Your roadmap for innovating faster and smarter in a networked world*. Pearson Education India.
- F. Fulconis, G. Paché et G. Solle (2012). Structures en réseau: quel sens pour la performance collective? Vers un contrôle de gestion en plateau. États Généraux du Management, Strasbourg, 11-12 octobre 2012

☞ *Difficulté d'appréhender les écosystèmes : cas des écosystèmes d'Android*¹, par Gaël GUEGUEN (7 minutes)

Au-delà des divergences concernant une définition plus ou moins commune permettant d'envisager le concept d'écosystème d'affaires (Gueguen et Passebois, 2011), il apparaît une convergence des chercheurs vers une vision multiple, globale et interactive de cette notion. Multiple car intégrant un grand nombre d'acteurs, globale car ne se limitant pas à quelques catégories d'acteurs (du fournisseur au client, par exemple) et interactive car les interrelations nouées génèrent de nouveaux comportements modifiant à nouveau l'écosystème d'affaires. Les questions liées à la définition du marché voire des frontières de l'entreprise se retrouvent envisagée de façon différente en regard des outils de l'analyse stratégique classique car le point d'observation change. Une réflexion écosystémique peut entraîner une vision nouvelle.

Toutefois, d'un point de vue méthodologique, l'appréhension des écosystèmes d'affaires souffre d'une insuffisance forte ce qui peut en réduire la portée. Des tentatives ont été menées pour déterminer un cadre précis d'analyse des écosystèmes d'affaires (Battistella et al. 2013 ; Tian et al. 2008) mais il ne nous semble pas encore possible de mettre en exergue une méthodologie type permettant d'identifier l'écosystème d'affaires en regard des aspects de multiplicité, de globalité et d'interactivité. A notre sens, l'un des problèmes concerne le point central de l'analyse. Doit-on réfléchir concernant l'écosystème d'affaires d'une entreprise

¹ Cette présentation s'appuie sur le travail suivant : V. Fautrero et G. Gueguen (2013) "The dual dominance of the Android business ecosystem", in *Understanding Business Ecosystems*, Soumaya Ben Letaifa, Anne Gratacap et Thierry Isckia (dir.), De Boeck.

donnée (son réseau) ou envisager l'écosystème d'affaire comme un tout englobant des acteurs sans chercher à donner une prévalence particulière à l'un d'entre eux lors de l'entame de l'analyse (une communauté) (Dal Fiore, 2007) ?

Nous allons nous appuyer sur le cas du développement de l'écosystème d'affaires Android pour illustrer les deux points de vue qui peuvent exister :

- Il est possible de réfléchir à Android comme une communauté d'acteurs hétérogènes qui cherchent à développer une solution alternative et nouvelle dans les systèmes d'exploitation pour smartphones et tablettes. Par plusieurs aspects, Android correspond à un écosystème d'affaires où un standard est proposé par plusieurs afin d'être utilisé par une multiplicité d'acteurs hétérogènes créant une communauté (Moore, 1996) notamment par la mobilisation d'une plateforme (Iansiti et Levien, 2004 ; Koenig, 2012). En effet, la réussite d'un écosystème d'affaires dépend pour partie de la qualité de sa technologie mais surtout, comme le suggère Cusumano (2010), de la meilleure stratégie de plateforme. De ce fait, les acteurs sont envisagés à l'aune de leurs contributions respectives notamment en regard de solutions concurrentes (Apple, Microsoft, Nokia...). Par exemple, Google a réussi à fédérer de multiples acteurs dans l'élaboration d'un standard commun ; Samsung, qui est devenu le leader des équipementiers, apparaît également comme un acteur stratégique car conférant une forte valeur à l'ensemble des membres de la communauté Android du fait de la diffusion la plus large possible de ce système d'exploitation sur ses appareils.

- Il est également possible d'envisager Android comme le réseau centré qu'a su développer Google pour se développer dans l'univers des appareils mobiles. Google a retenue une stratégie écosystémique (basée sur l'ouverture et la gratuité) afin de réussir dans l'activité des systèmes d'exploitation des appareils mobiles. Elle a fait ce choix plutôt que de recourir à des modes de croissance plus classiques (croissance interne, externe (bien qu'Android fut une start-up rachetée) ou alliance avec un nombre limité de partenaires) du fait des spécificités (business models, concurrence, moment d'arrivée sur le secteur, contingences technologiques, effets de réseaux, rendements croissants d'adoption...) de cette activité. Dans cette vision, la réussite d'un écosystème d'affaires est conditionnée par la stratégie de son leader particulièrement lorsque l'écosystème d'affaires repose sur une plateforme technologique. La plateforme renforce l'importance du leader en lui permettant de jouer directement sur des variables d'actions technologiques et relationnelles favorisant la venue d'autres entreprises (innovations, ouverture, captation de la valeur) et il peut sembler illusoire qu'il n'existe pas de domination de la part d'un acteur. Nous nous plaçons ainsi dans la continuité du travail mené par Iansiti et Levien (2004) ou Cusumano et Gawer (2002), et concentrant le propos sur l'impact des décisions des entreprises centrales sur leur écosystème (Pierce, 2009). A cette fin, nous analyserons la stratégie de leadership exercée par Google au sein d'Android afin de comprendre l'évolution des rapports entre les différents acteurs. Par exemple, Samsung

apparaîtra alors comme un acteur concurrent pour Google car menaçant son leadership. Du fait de son statut de plus gros vendeur de Smartphones, l'entreprise Coréenne cherche à déplacer la valeur critique du système d'exploitation vers le matériel. La position de Google, pour les membres de son réseau, peut être interprétée de façon plus prédatrice car cherchant à réduire l'ouverture initiale du système d'exploitation ou développer une stratégie d'intégration verticale.

Nous appuierons notre propos sur une analyse longitudinale d'Android menée sur la période 2005-2012 en fonction de diverses sources de données (primaires, secondaires, entretiens) afin d'envisager les implications sous-tendues par la posture d'observation retenue. Sans pour autant proposer une méthodologie précise de l'analyse des écosystèmes d'affaires nous émettrons l'idée que c'est le chercheur qui décide de la nature plus communautaire ou réticulaire de l'écosystème d'affaires et non pas la nature intrinsèque dudit écosystème d'affaires.

Références bibliographiques

- Battistella C., Colucci K., De Toni A.F. et Nonino F. (2013), « Methodology of business ecosystems network analysis: A case study in Telecom Italia Future Centre », *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 80, Issue 6, p. 1194–1210
- Cusumano M.A. (2010) « The evolution of platform thinking », *Communications of the ACM*, 2010, 53, 1, p. 32-35
- Cusumano M.A., Gawer A. (2002) « The elements of platform leadership », *MIT Sloan Management Review*, 2002, 43, 3, p. 51-58
- Dal Fiore F. (2007), « Communities versus Networks », *The American Behavioral Scientist*, Vol. 50, No. 7, p. 857-866
- Gueguen G. et Passebois-Ducros J. (2011), « Les écosystèmes d'affaires : entre communauté et réseau », *Management & Avenir*, n°46, p. 131-156
- Iansiti M. et Levien R. (2004) *The keystone advantage*, Harvard Business School Press.
- Koenig G. (2012) « Le concept d'écosystème d'affaires revisité », *M@n@gement*, 2012, 15, 2, p. 208-224
- Moore J.F. (1996) *The death of competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business

- Pierce L. (2009) « Big losses in ecosystem niches: how core firm decisions drive complementary product shakeouts », *Strategic Management Journal*, 2009, 30, 3, p. 323-347
- Tian C.H., Ray B.K., Lee J., Cao R. et Ding W. (2008), « BEAM: a framework for business ecosystem analysis and modelling », *IBM System Journal*, vol. 47, n°1, p. 101–114

Thème 2. ESA : Quo vadis ? (45 mn) animé par Jean-Philippe Denis .

Échanges sur les implications des courants actuels. Discussion en plénière autour des questions identifiées par la coordonatrice, les participants et l’audience.