Revue Internationale des Sciences de Gestion

ISSN: 2665-7473

Volume 3 : Numéro 4

Les écosystèmes d'affaires au Maroc : le cas de l'agence de voyages Sahara Services

The business ecosystems in Morocco: the case of Sahara Services travel agency

BEN MASSOU Si Mohamed

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Marrakech

Université Cadi Ayyad

Laboratoire de Recherche En Gestion des Organisations

m.benmassou@uca.ma

Date de soumission : 14/09/2020

Date d'acceptation : 20/10/2020

Pour citer cet article :

Ben Massou, S. M (2020) « Les écosystèmes d'affaires au Maroc : le cas de l'agence de voyages Sahara Services », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 568- 593.

Résumé

Cet article vise à analyser les mécanismes qui permettent à une agence de voyages de construire un écosystème d'affaires. A partir d'une revue de littérature, nous avons exposé les fondements théoriques du concept et le rôle de l'entreprise pivot dans le maintien et le développement du réseau. Notre recherche propose une méthodologie de nature qualitative qui s'inscrit dans le cadre d'une étude exploratoire et privilégie une approche concentrée sur l'étude de cas. Une démarche interprétative est apparue nécessaire pour interpréter les discours des acteurs issus des entretiens pour en effectuer une analyse thématique. Les données collectées proviennent essentiellement de dix-sept entretiens semi-directifs dont la durée a atteint 16 heures et 58 minutes d'enregistrement. La majorité des entretiens a été traduite de l'arabe au français et transcrite sous forme de verbatim. L'analyse des entretiens a été élaborée selon l'analyse du contenu. Ce travail permet de confirmer que les écosystèmes d'affaires peuvent être crées spontanément, que la nature des relations entre les acteurs peut être non contractuelle, qu'il existe un comportement opportuniste et une rationalité limitée chez les membres de l'écosystème ainsi qu'il existe un agent de liaison au sens de Shapiro qui permet d'encadrer les relations des acteurs avec les autorités.

Mots clés : Ecosystème d'affaires ; agence de voyages ; acteurs ; firme pivot ; relation.

Abstract

This article aims to analyze the mechanisms that allow a travel agency to build a business ecosystem. From a literature review, we exposed the theoretical foundations of the concept and the role of the hub company in maintaining and developing the network. Our research proposes a qualitative methodology with an exploratory study and favors an approach focused on the case study. An interpretive approach appeared necessary to interpret the speeches of the actors resulting from the interviews. The data collected comes from seventeen semi-structured interviews lasting 16 hours and 58 minutes of recording. The majority of the interviews were translated from Arabic to French and transcribed as verbatim. This work confirms that business ecosystems can be created spontaneously, that the nature of relationships between actors can be non-contractual, that there is opportunistic behavior and limited rationality among members of the ecosystem as well as there is a liaison officer in the sense of Shapiro who allows to supervise the relations of the actors with the authorities.

Keywords: Business ecosystem ; travel agency ; actors ; keystone ; relationship.

Introduction

L'article a pour objectif d'identifier et d'analyser les mécanismes qui permettent à une agence de voyages de construire un écosystème d'affaires business ecosystem qu'elle exploite pour nourrir sa dynamique d'innovation et de créativité. Notre étude concerne l'agence de voyages Sahara Services sise à Marrakech, acteur principal dans l'offre du tourisme créatif sur le plan national, qui représente l'entreprise pivot keystone au sein de l'écosystème d'affaires (une partie du Sahara) et ses relations avec d'autres entreprises small fish qui gravitent autour de cette offre, en exploitant une plateforme technologique commune, qui facilite les interactions entre acteurs (Evans, et al, 2006 ; Isckia, 2009).

Un écosystème peut prendre plusieurs formes (Koenig, 2012) et sa définition reste très variable. C'est un concept nomade qui a émigré des sciences de l'écologie vers les sciences de gestion (Steigers, 1987). Tansley (1935) le définit en tant que « *système d'interactions entre les populations de différentes espèces vivant dans un même site, et entre ces populations et le milieu physique* ». Moore (1993), dont l'approche s'inscrit dans le courant de l'écologie organisationnelle, s'est inspiré de la réflexion de Tansley, pour définir l'écosystème d'affaires comme « *une communauté économique supportée par l'interaction entre les organismes du monde des affaires : des entreprises et des individus. Cette communauté économique va produire des biens et des services… les organismes membres vont également inclure les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties prenantes* ».

Les définitions des écosystèmes d'affaires font l'objet de plusieurs questionnements dans la mesure où elles restent ambigües (Peltoniemi & Vuori, 2004), cependant elles s'accordent toutes sur le caractère relationnel des organisations qui opèrent au sein du réseau et sur la possibilité de création et de partage de la valeur entre elles.

Un écosystème d'affaires est défini comme un modèle ou s'interagissent plusieurs acteurs publics et privés au sein d'un environnement d'affaires mis en place (Lhaloui & Bakour, 2020). Il s'agit en fait d'une méta-organisation regroupant plusieurs acteurs ayant des compétences complémentaires, qui partagent dans un cadre mutuel, des ressources dans le but de construire des avantages coopératifs et de maintenir des avantages compétitifs. Au cœur des écosystèmes d'affaires nous retrouvons une coalition de firmes hétérogènes.

Dans l'écosystème d'affaires, une ou plusieurs entreprises jouent le rôle de leader dans le réseau et les autres restent suiveuses (Kapoor, 2018). Le rôle de l'entreprise leader, n'est pas organisé autour du contrôle mais plutôt sur la coordination des activités des acteurs du réseau.
De nombreux travaux se sont intéressés à étudier les écosystèmes d'affaires (ESA) (Adner, 2017 ; Edouard & Gratacap, 2009 ; Koenig, 2012 ; Moore, 1993, 1996, 2006 et Peltoniem, 2004, 2011) et de signaler leurs rôles dans la régénération de la dynamique créative, dans le développement de compétences et de ressources communes et dans l'instauration de réseautages permanents entre entreprises (Attour et Barbaroux, 2016 ; Ischika, 2010, 2011 ; Jacobines, 2018 et Vanhaverbeke, 2019).
Comment se présente alors le modèle d'affaires créé par l'agence de voyages Sahara Services ? quels sont les mécanismes qui ont permis à cette agence de constituer son écosystème d'affaires ?
Pour répondre à notre problématique, nous avons présenté au départ le cadre conceptuel de notre travail en se focalisant sur une revue de littérature ayant traité le concept des écosystèmes d'affaires et la notion de l'entreprise pivot. Dans une deuxième partie, nous avons traité le cadre empirique à travers la méthodologie, la collecte et le traitement des données. Dans la troisième partie, nous avons présenté les résultats obtenus issus des entretiens effectués. Dans la dernière partie, nous avons discuté des résultats obtenus et du cadre théorique de notre travail.

1. Le cadre conceptuel

A partir d'une revue de littérature, nous exposerons au départ les fondements théoriques du concept de l'écosystème d'affaires (1.1). Dans une deuxième phase, nous passerons au crible le rôle de l'entreprise pivot au sein du réseau (1.2).

1.1. Eléments de définition et approfondissement de l'écosystème d'affaires

Les fondements théoriques du concept d'écosystème d'affaires remontent aux travaux effectués par Alfred Marshall entre 1890 et 1920 sur les districts industriels de Benetton en Italie et approfondis par Becattini (1979) ; et aux travaux de Porter (1990, 1998, 2000) élaborés sur les clusters de la Silicon Valey aux Etats-Unis. La théorie des écosystèmes d'affaires a proposé une nouvelle vision de la manière dont les entreprises peuvent interagir, collaborer et échanger et générer de la valeur en exploitant les opportunités du marché. Les relations qui régissent les membres sont basées sur la confiance qui est un construit social de

collaboration entre les acteurs. L'apparition du concept de la confiance dans les relations interentreprises est due à l'existence de situations d'incertitudes dans les relations transactionnelles et humaines. Zucker (1986) distingue trois formes de confiance qui régissent les membres d'un écosystème : la confiance intuitu personae (confiance de certains individus en d'autres individus), la confiance institutionnelle ou systémique (protège les organisations et les individus des risques moraux, elle se développe par le respect des règles sociales) et la confiance relationnelle (confiance accordée par les membres de l'organisation à l'organisation elle-même).

Le concept d'écosystème d'affaires a fait l'objet de plusieurs réflexions et de recherches dans les milieux académiques et professionnels. Selon Koenig (2012), Moore (1993) et Velu (2016), un écosystème d'affaires est représenté par des acteurs entretenant des relations de coopétition. Ces acteurs hétérogènes qui s'interagissent sous la houlette d'une entreprise pivot, mettent leur savoir-faire et leur moyen en commun, en exploitant des innovations externes, et ce en vue de produire de la valeur et générer des bénéfices.

Peltoniemi et Vuori (2005) définissent l'écosystème d'affaires comme une structure dynamique constituée d'acteurs interconnectés (PME, grandes firmes, institutions…) d'appartenance multiples sur un ou plusieurs territoires. Ces acteurs de confiance, dépendent les uns des autres en vue de garantir l'efficacité, l'efficience et la survie. Un écosystème d'affaires représente un modèle bien défini de coordination ouverte entre les acteurs qui le composent (Chesbrough & Appleyard, 2007). L'orchestration de l'écosystème est confiée aux leaders (Vanhaverbeke & Cloodt, 2006) qui peuvent assurer son développement et sa compétitivité. La réussite et la performance des écosystèmes d'affaires dépendent de plusieurs facteurs fixés par l'entreprise pivot. Ces éléments diffèrent selon le secteur d'activité de l'écosystème, les firmes qui le composent et le degré de leur interdépendance. Néanmoins, les spécialistes en management proposent différents éléments - acteurs, positions, activités et rapports (Adner, 2017 ; Porter, 1996) ; innovation, complémentarités, efficience et dépendance (Amit & Zott, 2012) ; utilité, efficience et complémentarités (Vanhaverbeke & Cloodt, 2006) - qui expliquent comment la valeur est créée et appropriée de l'interdépendance des collaborations entre les acteurs et de la dynamique relationnelle. En effet, la création de la valeur est possible par la seule présence de relations complémentaires et interdépendantes entre les acteurs. Quant à l'appropriation de la valeur, la stratégie devient complexe à mesure que les entreprises envisagent des interactions dynamiques au niveau des différentes couches

de l'écosystème. La bonne stratégie d'appropriation de la valeur consiste à chercher les partenaires les plus connus qui peuvent apporter au réseau un large portefeuille de clientèles (Teece, 2018). L'écosystème d'affaires est observé ainsi comme une communauté d'organisations, d'individus et d'institutions qui collaborent et qui ont un impact sur les clients et les fournisseurs (Teece, 2007).

Au-delà des définitions classiques des écosystèmes d'affaires qui mettent l'accent sur la présence de plusieurs acteurs et d'un système d'affaires, la notion devient complexe et se réfère à une forme organisationnelle très particulière à caractère idiosyncratique, qui diffère totalement des districts industriels et des clusters. Dans un travail effectué en 2004, Peltoniemi a constitué les critères d'un écosystème que l'on peut résumer ainsi : l'existence des relations coopétitives entre les composantes du système, le transfert des connaissances entre les membres du réseau est intimement lié à la nature de l'innovation dont dispose l'entreprise pivot et l'existence d'un système de contrôle décentralisé. Deux autres critères ont été ajoutés à la synthèse de Peltoniem. Il s'agit du rôle joué par l'entreprise pivot en tant que leader du réseau autour de laquelle gravitent les autres acteurs et l'existence d'une plateforme technologique représentée par des supports techniques et des services partagés entre les acteurs (Gratacap, 2011) qui contribuent efficacement à accroître les dimensions de l'écosystème.

La concentration géographique des entreprises collaboratives n'est pas en elle-même une condition pour créer et pérenniser l'écosystème d'affaires. La proximité ne doit pas se limiter au cadre géographique, elle doit dépasser le territoire pour favoriser la compétitivité et l'innovation des firmes du réseau (Rallet & Torre, 2007).

1.2. L'entreprise pivot au centre de la réflexion des écosystèmes d'affaires

Plusieurs catégories d'acteurs s'interagissent au sein d'un écosystème d'affaires. En effet, Iansiti et Levien (2004) ont identifié quatre catégories d'acteurs qui opèrent dans un écosystème d'affaires. Les entreprises pivot (keystones) qui sont derrière la création du réseau, les centres d'affaires (hub landlords) constitués des acteurs apporteurs d'affaires, les acteurs de niche (niche players) spécialistes d'un segment déterminé et les acteurs dominateurs (dominators) demandés pour leur utilité. L'acteur dominateur peut être dans certains cas de figure l'entreprise leader qui dispose de toutes les ficelles de la filière.

L'existence d'une entreprise pivot au sein de l'écosystème d'affaires reste une particularité récurrente dans toutes les définitions. En effet, c'est elle qui apporte les affaires, qui améliore

la santé de l'écosystème et met en place et développe la stratégie opérationnelle (Iansiti & Levien, 2004). Elle relance et entretient l'offre autour de laquelle gravitent les autres acteurs de l'écosystème d'affaires. L'entreprise pivot, qualifiée de hub firm, représente le centre stratégique qui définit les grandes orientations pour l'ensemble des acteurs et qui participe à la diffusion de l'innovation aux autres entreprises de l'écosystème d'affaires. L'entreprise pivot est considérée comme un entrepreneur innovateur au sens de Schumpeter, moral et non physique, capable de mobiliser des hommes et des moyens autour d'un projet, exploitant les ressources du réseau et celles des acteurs qui le composent et mutualisant les risques à la hauteur de la contribution de chaque acteur.

Le rôle de l'entreprise leader qui fournit la plateforme reste très déterminant quant à l'émergence et à la croissance des écosystèmes d'affaires. Elle exerce une forte influence sur le processus de coévolution des acteurs et constitue la clé de voûte du réseau. Moore (2006), Barbaroux (2011, 2012), Loilier et Malherbe (2013) ainsi que Attour et Barbaroux (2016), mettent l'accent sur les capacités organisationnelles de l'entreprise pivot, mobilisées pour créer de la valeur au sein de l'écosystème d'affaires et d'intégrer les connaissances. Yulk (2013), ajoute la capacité de leadership qui lui permet de fédérer les acteurs autour d'un projet.

L'entreprise pivot reste la pièce maitresse des écosystèmes d'affaires, son rôle est majeur dans la stimulation et l'entretien de l'offre qui va faire vivre l'ensemble des entreprises du réseau. Dans cette optique, elle doit renforcer ses potentialités afin de créer de la valeur, faire partager l'innovation et coordonner les échanges entre les composantes de l'écosystème. Son évolution conditionne l'évolution des autres entreprises.

Par ailleurs, l'entreprise pivot peut articuler des compétences techniques et organisationnelles, elle dispose de compétences particulières lui permettant de jouer le rôle de prescripteur en commandant l'écosystème, rôle qui s'inspire de la théorie des coûts de transaction initiée par Coase en 1937 et développée par Williamson. Afin de stabiliser le réseau, assurer sa pérennité et rassurer les membres, l'entreprise leader doit diminuer le comportement opportuniste potentiel des autres acteurs qui peuvent rechercher leur intérêt personnel au détriment de celui du groupe (Williamson, 1994).

2. Le cadre empirique

Dans une première étape, nous présenterons la méthodologie adoptée basée sur une analyse qualitative (2.1). Dans une deuxième étape, nous expliciterons la stratégie utilisée pour collecter les données sur le terrain (2.2).

2.1. La méthodologie

Cet article adopte une méthodologie de nature qualitative qui reste parmi les meilleures stratégies à utiliser pour découvrir et explorer un nouveau domaine (Huberman & Miles, 2003). Cette méthode s'inscrit dans le cadre d'une étude exploratoire et privilégie une approche concentrée sur une étude de cas (Merriam, 2009 ; Stake, 1995 et Yin, 2013) de l'agence de voyages Sahara Services qui reste une agence pionnière dans le domaine du tourisme créatif au Maroc. La méthode de l'étude de cas reste la stratégie la plus privilégiée des chercheurs (Pettigrew, 1985) et la plus utilisée parmi les méthodes qualitatives appliquées en sciences de gestion, du fait qu'elle s'adapte mieux à l'entreprise (Wacheux, 1996) et en permet une meilleure analyse et appréhension (Eisenhardt, 1989).

La réalisation d'une étude de cas nécessite la présence physique du chercheur sur le terrain observé et la compréhension du phénomène étudié à travers trois étapes : la production des données, l'analyse des données et la production des résultats (Le Moigne, 1990).

Nous avons mobilisé la méthodologie de l'étude de cas unique holistique dans le but d'expliquer l'organisation interne de l'écosystème d'affaires de l'agence de voyages (Eisenhardt & Graebner, 2007), phénomène peu connu au Maroc. Ainsi, nous avons identifié notre échantillon à partir des réponses du directeur de l'agence de voyages. Nous avons fait le choix de retenir l'ensemble des acteurs qui collaborent dans l'écosystème d'affaires et qui ont fait par la suite l'objet d'entretiens. Une démarche interprétative est apparue nécessaire pour interpréter les discours des acteurs issus des entretiens pour en effectuer une analyse thématique.

Ainsi, s'inspirant de la revue de littérature et de l'étude exploratoire, nous avons élaboré un guide d'entretien à l'égard des acteurs identifiés. Durant la première phase, ces acteurs ont présenté leurs perceptions des écosystèmes d'affaires et leurs missions. Pendant la deuxième phase, ils ont présenté leurs stratégies communes de travail. Dans la dernière phase, ils ont expliqué la nature des relations qu'ils entretiennent avec les autres membres du réseau.

2.2. La collecte des données

Nous avons mené une étude qualitative auprès des acteurs qui appartiennent au réseau de l'agence de voyages. En effet, les données collectées et exploitées proviennent

essentiellement de dix-sept entretiens semi-directifs, testés et validés, effectués avec les acteurs touristiques du Sahara, identifiés tous à la suite de notre entretien avec le directeur de l'agence, et ce, entre les mois de mai et décembre 2019. Les entretiens ont été menés en face-à-face, par téléphone et par visioconférence. Ces techniques nous ont permis de cerner l'environnement dans lequel exerce l'ensemble des intervenants. Les acteurs identifiés dans l'écosystème d'affaires créé par l'agence de voyages sont : cinq tours opérateurs, deux accompagnateurs du tourisme, deux établissements d'hébergement deux propriétaires de chameaux, un agent de liaison, un GDS (Global Distribution System : Amadeus), deux propriétaires de bivouacs, un transporteur touristique et un dirigeant de l'agence de voyages. La durée de l'ensemble des entretiens a atteint 16 heures et 58 minutes d'enregistrement. La majorité des entretiens effectués et enregistrés a été traduite de l'arabe au français et transcrite sous forme de verbatim, ce qui nous a permis de constituer à priori une base de données dans l'attente de l'analyse de contenu. La traduction et l'interprétation des mots techniques arabes utilisés par les interviewés a constitué une phase cruciale dans la compréhension de leur sens. Chaque acteur a reçu quelques semaines après un compte rendu des échanges (par phone ou par mail) effectués auparavant. Les spécificités de chaque entretien sont insérées dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°1. Descriptif des entretiens

Verbatim	Acteur	Objet d'entretien	Durée
E1	PDG de l'agence de voyages	Missions Ecosystème d'affaires Commercialisation Concurrence Choix des acteurs	3 h 12 mn
E2	Transporteur touristique	Stratégie de travail	32 mn
E3	Accompagnateur du tourisme 1	Missions	28 mn
E4	Accompagnateur du tourisme 2	Missions	35 mn
E5	PDG établissement d'hébergement 1	Relations avec l'agence de voyages	53 mn
E6	PDG établissement d'hébergement 2	Relations avec l'agence de voyages	1h12 mn
E7	Chamelier 1	Missions	34 mn
E8	Chamelier 2	Missions	41 mn
E9	Propriétaire 1 de bivouac	Relations avec l'agence de voyages	44 mn
E10	Propriétaire 2 de bivouac	Relations avec l'agence de voyages	49 mn
E11	Agent de liaison	Missions	1h 42 mn
E12	Tour opérateur 1	Missions Ecosystème d'affaires	1h 02mn

		Commercialisation	
E13	Tour opérateur 2	Missions Ecosystème d'affaires Commercialisation	58 mn
E14	Tour opérateur 3	Missions Ecosystème d'affaires Commercialisation	1h 07 mn
E15	Tour opérateur 4	Missions Ecosystème d'affaires Commercialisation	1h 05 mn
E16	Tour opérateur 5	Missions Ecosystème d'affaires Commercialisation	51 mn
E17	GDS (Amadeus)	Ecosystème d'affaires Commercialisation	33 mn

Source : Auteur

2.3. Le traitement des données

L'analyse des entretiens a été élaborée selon l'analyse du contenu (Bardin, 1977 ; Bauer et Gaskell, 2012 ; Robert & Bouillaguet, 2007 et Schreier, 2014) en quatre étapes : la pré-analyse ayant impliqué une segmentation des idées et l'écartement des informations non pertinentes. La catégorisation ayant permis l'établissement d'une grille pour classer les éléments selon des thèmes déterminés (Thiétart, 2007). Le codage et le comptage. La dernière étape ayant servi à traiter, interpréter et inférer les résultats obtenus (Wanlin, 2007). A la fin, nous avons procédé à l'analyse de contenu thématique (Dumez, 2013 ; Miles & Huberman, 2003). La retranscription des entretiens a constitué une phase longue qui a duré plusieurs semaines, mais elle nous a permis de nous familiariser avec les données collectées. Par la suite, nous avons procédé à l'élaboration d'une grille de lecture (tableau N°2) contenant les définitions des catégories obtenues de la littérature étudiée et des données collectées ; cette catégorisation a facilité l'orientation du processus du codage.

Tableau N°2. Grille de lecture thématique

Thèmes	Description
Les missions de l'ensemble des acteurs	Vente de voyages, transport touristique, transport à dos de chameau, hébergement, accompagnement touristique, relationnel
La mise en place d'un écosystème d'affaires	Définition de l'écosystème d'affaire, facteurs expliquant le réseautage, ressources utilisées, organisation de l'écosystème, motivations, enjeux, entreprise pivot, firmes dominatrices, acteurs de niche
Le choix des acteurs de l'écosystème d'affaires	Regroupement amical, utilité, expérience
La nature des relations entre les acteurs de l'écosystème d'affaires	Relation non contractuelle, opportunisme, confiance, rationalité limitée, coordination, contrôle
Les perspectives d'avenir des acteurs de	Pérennité et croissance ou éclatement de l'écosystème,

l'écosystème d'affaires	coévolution

Source : Auteur

Dans la dernière phase, l'analyse des résultats a été effectuée manuellement puisqu'il s'agit d'un cas unique.

3. La présentation des résultats

Puisqu'il n'existe pas une stratégie universelle de présentation des résultats obtenus, nous avons jugé utile de les exposer en quantité conséquente afin de permettre au lecteur d'avoir une idée générale sur le contenu. Notre objectif consiste à comprendre le processus relationnel établi entre les membres de l'écosystème d'affaires créé par l'agence de voyages.

Les résultats issus de notre étude concernent les points suivants : le concept de l'écosystème d'affaires reste ambigu pour les acteurs (3.1). Les relations entre les acteurs du réseau restent de nature non contractuelle (3.2). L'écosystème d'affaires est dirigé par une firme pivot et deux firmes dominatrices (3.3). L'existence d'une coordination entre les membres assurée par la firme pivot (3.4). L'existence d'un comportement opportuniste et d'une rationalité limitée chez les membres de l'écosystème (3.5). L'existence d'un agent de liaison au sens de Shapiro (3.6).

3.1. Le concept de l'écosystème d'affaires

L'écosystème d'affaires se réfère à un environnement large dans lequel plusieurs acteurs hétérogènes interagissent dans un processus qui permet la création de la valeur collective. Dans ce sillage, Adner (2017) explique que l'écosystème d'affaires représente une structure composée de plusieurs partenaires qui s'interagissent afin de créer de la valeur. Les acteurs principaux du réseau n'ont aucune idée de la signification scientifique de l'écosystème d'affaires à l'exception des tours opérateurs et du GDS. Ils travaillent dans un cadre collaboratif basé sur la confiance mutuelle. Ils ont fait appel en aval à leur réseau relationnel et amical pour compléter la chaîne de valeur. Le réseau s'est ainsi maintenu d'une façon naturelle, géré, entretenu et coordonné de Marrakech par l'agence de voyages. Cette structure organisationnelle, basée essentiellement sur les interactions de confiance entre les acteurs (confiance intuitu personae), reste non contractuelle dans l'essentiel, contrairement à la structure organisée en amont entre l'agence de voyages, les tours opérateurs et le GDS qui est encadrée par une confiance institutionnelle via des contrats (Zucker, 1986). Pour E1, E2, E3, E4, E7, E8, E9 et E10, les déclarations se ressemblent : « *Nous ne disposons d'aucune connaissance de la signification de l'écosystème d'affaires. Nous travaillons ensemble via*

une organisation simple, nous avons confiance les uns aux autres. Notre réseau est dirigé par l'agence de voyages Sahara Services…Nous n'avons pas besoin de contrat pour travailler, seule la parole suffit ». E5 et E6 attestent : « *Nous avons un contrat avec l'agence de voyages Sahara Services qui nous permet de nous protéger* ». Par ailleurs E12, E13, E14, E15, E16 et E17 déclarent : « *nous sommes liés par des contrats avec l'agence de voyages qui nous verse des commissions sur chaque vente ».*

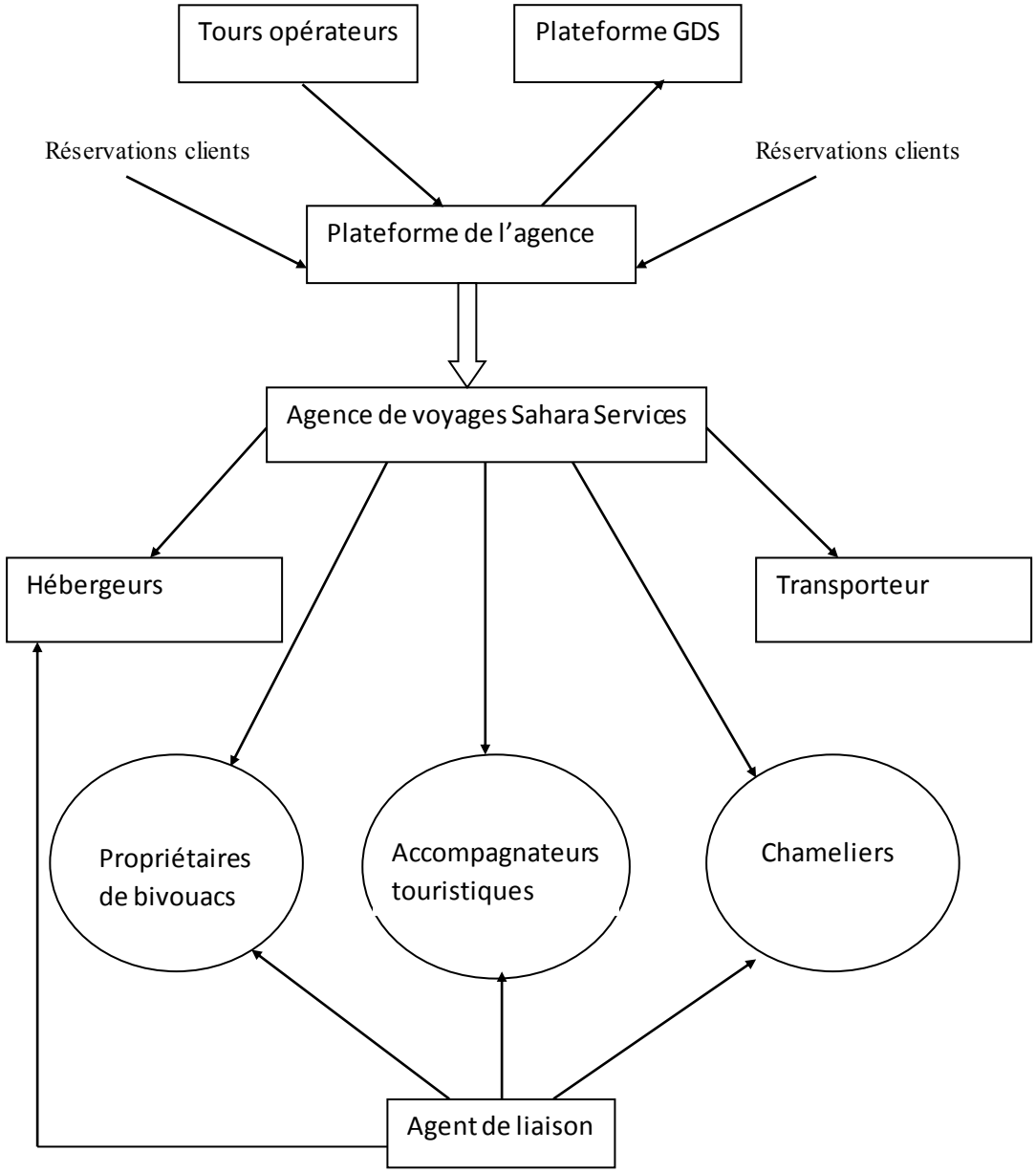
Ces résultats montrent que certains écosystèmes d'affaires, sous certaines conditions, peuvent être naturels, naître, se maintenir et se développer spontanément sans un cadre contractuel.

3.2. La nature des relations entre les membres de l'écosystème d'affaires

L'agence de voyages Sahara Services exploite la plateforme du GDS, réceptionne les clients envoyés par les tours opérateurs et organise leur séjour en veillant au respect de la prestation assurée par les acteurs de son système d'affaires. Le transporteur assure le transport, les hébergeurs garantissent de l'hébergement à chaque étape et de la restauration, les accompagnateurs touristiques polyglottes assurent les explications de l'histoire des lieux, les chameliers organisent les déplacements dans le désert à dos de chameau, les propriétaires de bivouacs hébergent la clientèle au sein du désert et garantissent la restauration et l'agent de liaison assure le lien entre les acteurs en place et les autorités locales. Les déclarations de E1 attestent de ces missions : « *on organise tout du bureau de l'agence, on dispose des allotements tout au long de l'année dans les établissements d'hébergement, on contacte nos partenaires par téléphone pour leur expliquer l'objet de séjour et on confirme par mail. On envoie les clients dans les minibus de notre transporteur qui connait bien la région de séjour et c'est lui qui fait les connexions sur place* ». Pour leur part, E12, E13, E14, E15 et E16 précisent : « *l'agence de voyages Sahara Services réceptionne nos clients qui cherchent à passer un séjour créatif au Maroc…elle leur assure une prestation déterminée à l'avance… ». Le E17 explique : « on met notre plateforme à la disposition de l'agence de voyages pour effectuer les réservations dont elle a besoin… ».*

Dans cette optique, l'architecture relationnelle entre les membres de l'écosystème d'affaires de l'agence de voyages Sahara Services est présentée dans la figure 1.

Figure N°1. Architecture relationnelle de l'agence de Voyages Sahara Services



Source : Auteur

Dans cet écosystème d'affaires, la plateforme au niveau national est contrôlée par deux acteurs : l'agence de voyages qui représente la firme pivot qui dispose de sa propre plateforme de réservation, représente la vitrine du réseau et le premier contact de la clientèle qui désire effectuer un séjour touristique créatif au Maroc. L'E1 explique : « *on dispose d'un atout majeur, c'est l'agence qui procure du travail au reste des membres du réseau, on a notre propre site de réservations, duquel transitent nos clients pour réserver leurs prestations* ». Les firmes dominatrices qui disposent également de leur plateforme, mettent conformément à

des règles déterminées ex ante (tarifs périodiques, allotements…), leurs chambres et restaurants à la disposition de l'agence de voyages. Dans ce sens, les E5 et E6 expliquent : « *nous disposons de nos plateformes de réservations. Quelques chambres sont mises toute l'année à la disposition de l'agence de voyages Sahara Services à un tarif préférentiel* ». Les autres acteurs n'ont pas d'accessibilité aux plateformes et reçoivent les offres par émail ou par phone. Les E2, E3, E4, E7, E8, E9 et E10 déclarent tous : « *nous n'avons pas de plateformes ou de sites web pour les réservations, nous sommes constamment contactés par mail ou par phones par les hébergeurs et les agences de voyages* ». Les échanges d'informations entre les membres du réseau sont intenses notamment pendant la haute saison. L'agence de voyages Sahara Services a promu son écosystème d'affaires en développant, depuis plus d'une décennie, de nombreuses relations stratégiques amicales avec des entreprises et des individus proches de son métier qui travaillent au niveau régional (acteurs de niches, acteurs dominants et acteurs d'affaires). Les relations en amont développées avec les tours opérateurs et le GDS restent contractuelles. Le socle de cette vision relationnelle entre les acteurs locaux puise sa source dans la notion de confiance qui régit l'ensemble des acteurs de l'organisation ; cette confiance est de nature intuitu-personae, basée sur les valeurs personnelles, les croyances, la fidélité, la conscience professionnelle et le respect des engagements. Cette confiance partagée entre les acteurs augmente leur sentiment d'appartenance au réseau, sa perte vis-à-vis d'un acteur signifie la sortie ipso facto de l'écosystème et son remplacement par un autre recommandé par un acteur du cercle. E1 explique : « *on travaille avec des amis et des amis de nos amis auxquels nous avons confiance. Notre réseau relationnel a été créé et développé depuis la création de l'agence, notre devise reste la confiance et la fidélité au réseau, la perte de cette confiance dans un membre conduira sans doute à son écartement* ». E5 et E6 confirment les déclarations précédentes.

3.3. La présence d'une entreprise pivot et de deux entreprises dominatrices

L'agence de voyages Sahara Services représente la firme pivot qui permet de faire marcher l'écosystème d'affaires. Elle maîtrise les activités de distribution physique des produits touristiques, ce qui lui a donné tous les moyens de construire, avec le consommateur final, un lien privilégié qui a influencé les stratégies des autres entreprises de l'écosystème d'affaires (Paché, 1998). Elle dispose de plus de pouvoirs par rapport aux autres membres de réseau (Zander, Mcdougall-Covin, & Rose, 2015). E1 explique : « *Notre agence de voyage gère le*

réseau et ses composantes, elle crée la valeur et décide des circuits et des itinéraires, des rémunérations des prestataires... Elle déterminee les tarifs des packages… ».

Il a été permis de déterminer, conformément à l'analyse de Miles, Snow et Coleman, (1992), trois principales missions de cette firme au sein du réseau. Un lead operator qui coordonne les acteurs de l'écosystème d'affaires et détermine la stratégie à suivre par l'ensemble selon certains standards quant à l'accueil des clients, les circuits et les itinéraires à suivre…E1 poursuit : « *On gère tout le réseau et on détermine sa stratégie et même la manière de se comporter avec les touristes* ». Un caretaker qui entretient le réseau et veille à sa pérennité. Pour E1 : « *On veille à ce que notre collaboration dure dans le temps. On est tous gagnants, si un problème existe on doit le résoudre* ». Un architect qui assure l'architecture du réseau et maintient et développe les relations de compétition et de coopération au sens de Ben Letaifa et Rabeau (2012). Toujours dans cette optique, E1 affirme : « *on essaye de créer une saine émulation entre les membres pour les inciter à innover et à améliorer leurs prestations pour fidéliser les clients et augmenter le chiffre d'affaires de chacun* ».

L'agence de voyages Sahara Services dispose d'une grande influence sur le processus de l'évolution de l'écosystème d'affaires au niveau régional. Sa disparition de la filière touchera fortement l'existence des autres acteurs, notamment les acteurs de niche, qui survivent grâce à son offre. Pour asseoir sa notoriété dans l'écosystème d'affaires, elle a mis en place, au fil du temps, une stratégie basée sur l'humain et l'opérationnel. Cette stratégie basée sur la confiance, consiste à travailler avec les personnes et non avec les firmes, les relations humaines entretenues entre les entreprises de l'écosystème d'affaires déterminent la poursuite ou l'arrêt des affaires. La stratégie opérationnelle consiste à se positionner sur le territoire du Sahara (à 300 km au sud de Marrakech) en tant que firme leader du tourisme créatif tout en collaborant avec les acteurs les plus sollicités dans le territoire. E1 développe son explication : « *Sans notre agence, ce réseau n'existera pas, on fait tourner cette affaire et tout le monde est gagnant. On a développé une double stratégie basée sur l'amitié et l'opérationnel. Nous croyons à la confiance et nous collaborons avec les meilleurs acteurs du territoire saharien* ».

Quant aux deux firmes dominatrices dans l'écosystème d'affaires en l'occurrence les deux hébergeurs localisés à Merzouga et M'Hamid El Ghezlane, ils détiennent certains avantages compétitifs par rapport au peu hébergeurs qui existent dans les deux localités. En effet, l'emplacement de leur établissement hôtelier et la qualité des infrastructures, la qualité de services, les tarifs abordables, la connaissance des pratiques touristiques… font d'eux des

collaborateurs incontournables pour l'agence de voyages qui ne se permettra jamais de risquer cette relation en l'absence de concurrents de taille. E5 et E6 attestent : « *nous disposons d'hôtels bien situés, d'infrastructures modernes pour garantir une prestation honorable à nos clients, des tarifs bien attrayants, nous disposons d'une grande expérience dans l'accueil et l'hospitalité…* ». Pour E1 : « *L'agence ne pourra pas courir le risque et perdre un collaborateur de taille qui nous satisfait et satisfait notre clientèle* ».

Cependant, les deux entreprises dominatrices ne bénéficient pas de leur position concurrentielle dans le territoire. Cette situation s'explique par leur ignorance des avantages compétitifs dont ils disposent par rapport à leur concurrent. Pour E5 : « *Je n'ai pas d'atouts particuliers par rapport aux autres concurrents* ». Pour E6 : « *Moi et mes concurrents sommes sur le même pied d'égalité* ». Il a été permis de constater qu'une éventuelle naissance de nouveaux écosystèmes d'affaires pourrait éventuellement attirer les deux hébergeurs et les encourager à quitter le premier s'ils étaient approchés par les entreprises pivot.

3.4. Le contrôle, la coordination et l'opportunisme

L'agence de voyages Sahara Services est parvenue à contrôler l'écosystème d'affaires régional depuis sa naissance parce qu'elle est considérée par les autres acteurs, vu sa position de leader, comme étant la firme apporteuse des affaires qui orchestre le réseau. E2, E3, E4, E7, E8, E9 et E10 sont unanimes : « *C'est l'agence de voyages Sahara Services qui alimente, contrôle le réseau et apporte les affaires. C'est elle qui nous permet de vivre et assure la pérennité de l'activité touristique dans ce territoire* ».

Cependant, il est à noter que la notion de contrôle ne peut être comprise comme une situation de force et d'autorité exercée par l'agence de voyages ; le contrôle est considéré comme une forme de coordination des activités de l'écosystème d'affaires dans lequel l'agence de voyages est placée en haut de la hiérarchie de la filière. Par ce contrôle exercé par cette firme, le processus de fabrication et de distribution du produit touristique reste maintenu et renforcé tout au long de la filière de l'écosystème. Tout changement dans la stratégie d'un acteur est facilement repérable par l'entreprise leader et les autres acteurs. E1 estime : « *Le contrôle du réseau n'est pas issu d'une certaine autorité exercée par notre agence, il s'agit tout simplement d'une coordination du processus touristique de l'amont à l'aval afin de satisfaire pleinement la clientèle. Cela nous permet de suivre tout changement dans le comportement d'un membre du réseau* ».

L'agence de voyages, qui représente l'entreprise pivot est prête à évoluer et à faire évoluer les autres acteurs. De plus, le dirigeant ne voit aucun inconvénient à intégrer d'autres écosystèmes d'affaires afin d'augmenter sa part du marché du tourisme créatif dans le territoire et sa marge bénéficiaire. bien au contraire, il estime qu'à la présente d'une opportunité, il serait opportun de la saisir en intégrant d'autres réseaux. Pour E1 : « *Bien qu'on travaille dans de bonnes conditions et que notre marge bénéficiaire est importante, on est prêt à évoluer avec les autres acteurs de notre réseau et à intégrer d'autres écosystèmes d'affaires qui travaillent sur la même niche. L'objectif reste bien évidemment de diversifier notre activité et portefeuille, d'accaparer d'autres parts du marché, d'augmenter nos bénéfices et de se positionner durablement en tant que leader du tourisme créatif* ».

Les autres acteurs de niche restent suiveurs et subissent une concurrence accrue de la part des autres acteurs du même métier. Ils ne disposent d'aucun pouvoir qui pourrait déstabiliser l'écosystème d'affaires et remettre en cause les positions initiales de ses membres, mais ils cherchent à évoluer avec les autres membres qui composent le réseau. En effet, la coévolution entre les acteurs d'un même écosystème a été largement démontrée dans plusieurs travaux en management (Parisot, Isckia & Vialle, 2019 ; Teece, 2017 et Zhang et Wang, 2018). E2, E3, E4, E7, E8, E9 et E10 affirment tous : « *Notre objectif est de vivre, nous ne pensons pas qu'un jour nous allons quitter ce réseau, nous pourrons être remplacés le jour même par d'autres. Nous n'avons ni les moyens, ni les contacts, ni l'expérience pour développer une activité semblable. Toutefois, nous aimerons évoluer avec l'évolution de l'agence de voyages et augmenter nos parts bénéficiaires* ».

3.5. Les axiomes comportementaux des acteurs de niche : opportunisme et rationalité limitée

Théoriquement, toute collaboration altruiste exige une confiance réciproque de la part des membres des écosystèmes (Aubouin & Capdevila, 2019). Dans l'écosystème de l'agence de voyages Sahara Services, la notion de confiance mutuelle reste relative, chaque acteur cherche à évoluer et est prêt à changer de position devant une opportunité, notamment les acteurs de niches qui perçoivent une petite part du gâteau, cependant, ils n'osent pas, par crainte de perdre leur place dans le réseau. De même, leur rationalité limitée, du fait qu'ils sont dans l'incapacité à être totalement informés, à comprendre et à prévoir les réactions de l'entreprise pivot, les pousse à prendre des décisions comportementales non évaluées dans la majorité des cas, basées essentiellement sur les expériences passées. E2, E3, E4, E7, E8, E9 et E10

partagent tous les mêmes idées : « *Nous travaillons avec l'agence de voyages depuis plusieurs années et notre marge bénéficiaire n'a cessé de diminuer dans le temps. Si une opportunité se présente, nous serons obligés de la saisir et quitter le réseau. Le risque à prendre maintenant est important…nous sommes mal informés des tarifs des packages, mais nous pensons que nos parts dans les transactions sont très faibles…Nous sommes à la merci de l'agence de voyages* ».

Nous avons constaté que l'éclatement de la chaîne de valeur de cet écosystème reste possible devant une éventuelle opportunité et une absence d'informations. Cette situation s'explique par l'insuffisance des retombées socioéconomiques sur le territoire et l'insuffisance des bénéfices à partager entre les firmes de niche. Dans ce même sillage, E2, E3, E4, E7, E8, E9 et E10 ajoutent : « *Nos gains sont dérisoires et le territoire ne bénéficie pas de la présence des touristes, les retombées socioéconomiques sont très minimes et c'est l'agence de voyages et les deux hébergeurs qui raflent tout…* ».

Cependant, l'éclatement de l'écosystème d'affaires n'aura pas une grande influence sur l'entreprise pivot et les firmes dominatrices qui pourront facilement recréer un nouveau réseau. E1, E5 et E6 déclarent : « *Si notre réseau disparait, nous recréerons un autre sans aucun problème. Nous aurons besoin du temps pour tisser des relations amicales avec les autres membres* ».

3.6. L'existence d'un agent de liaison

Nous avons détecté à travers notre recherche l'existence d'un agent de liaison appelé dans la littérature des sciences de gestion « tiers de confiance ou gardien de confiance » (watchdog) (Shapiro, 1987), nécessaire au bon fonctionnement de l'écosystème d'affaires. Sa mission consiste à maintenir la gouvernance au sein d'un territoire, de gérer les conflits, de garantir la sécurité et de permettre au réseau de se connecter aux pouvoirs publics.

Dans le cas de l'écosystème d'affaires de l'agence de voyages Sahara Services, l'agent de liaison est un fonctionnaire de l'Etat appelé dans le jargon national « Mokaddam », qui opère dans le territoire et rend compte à ses supérieurs hiérarchiques de tout fait saillant susceptible de déstabiliser la sécurité, l'ordre public ou le bon fonctionnement des institutions publiques et privées. De E7 à E 10 déclarent : « *Nous somme quotidiennement en contact avec l'agent de liaison et auquel nous rendons compte de tout fait saillant. En contrepartie, il nous facilite nos relations avec les administrations publiques pour l'obtention de certains papiers ou certaines autorisations* ».

En effet, le Mokkadem est en fréquent contact avec les individus et les firmes de l'écosystème d'affaires pour détecter tout fait nuisible à la bonne marche des activités du réseau ou tout fait qui pourrait constituer un danger pour les touristes et les installations. Il déclare les faits et trouve les solutions convenables avec les acteurs concernés. E11 atteste : « *Je suis un agent de l'Etat, mandaté par les autorités publiques de collecter les informations sur le territoire de ma compétence et de les transmettre aux responsables. L'objectif est d'assurer une couverture efficace du territoire et de maintenir la sécurité des citoyens et des visiteurs. Je suis toujours en contact avec les firmes qui travaillent dans le tourisme et la restauration. Je dois signaler tout fait anormal aux responsables* ».

Cette forme de management de l'écosystème d'affaires de l'extérieur par un seul agent externe, reste particulière au Maroc dans le sens où elle permet de sécuriser le réseau et ses clients et de maintenir les liens de ses membres avec les pouvoirs publics.

4. Les discussions

L'étude de l'écosystème d'affaires de l'agence de voyages Sahara Services, nous a permis de bien assimiler le cadre relationnel entre les acteurs qui le constituent et de bien comprendre la logique de sa création, conformément aux enseignements de Moore (1993, 1996, 2006) de Peltoniemi (2004), Iansiti et Levien (2004) et Teece (2016, 2018). Il s'avère pertinent de discuter de trois considérations théoriques provenant de l'analyse des écosystèmes d'affaires : Le rôle de l'entrepreneur au sens de Schumpeter dans le développement et la stabilité des écosystèmes d'affaires (4.1). De l'incertitude dans les relations entre les acteurs à la confiance mutuelle (4.2). L'apparition de comportements opportunistes dans le réseau (4.3).

4.1. Le rôle de l'entreprise porteuse du projet

L'entrepreneur au sens schumpétérien est un individu ou un groupe d'individus ayant des qualités exceptionnelles capables d'innover et d'apporter des solutions au système. Il devient le responsable et le gestionnaire du projet et développe l'art de gouverner des ressources des autres membres de l'écosystème d'affaires (Iansiti & Levien, 2004). L'entrepreneur (ou l'entreprise), met en valeur toute sorte de connaissances au sein d'un milieu innovateur. Il met en place des processus co-créatifs avec le marché. Cet entrepreneur qui chapeaute le réseau n'est autre que la firme pivot qui gère toutes les activités de l'écosystème.

Partageant les idées développées dans les travaux de Surlemont et al (2014) et Mason et Brown, (2014), nous pensons que l'entreprise pivot, en tant qu'entreprise innovatrice au sein du système au sens schumpétérien, transforme l'écosystème d'affaires en écosystème

entrepreneurial et dynamique, constitué d'acteurs hétérogènes qui s'interagissent et collaborent pour gérer un projet innovant même s'ils sont géographiquement éloignés.

4.2. De l'incertitude dans les relations entre les membres de l'écosystème à la Confiance

L'incertitude est décrite comme une situation où les comportements des agents économiques deviennent imprévisibles et les choix possibles ne sont pas forcément connus (Lavoie, 1985). Les relations de coopération entre les acteurs des écosystèmes d'affaires ne peuvent s'opérer indépendamment de l'incertitude. Ainsi, toute collaboration ne peut se réaliser sans le lubrifiant qui fait marcher la machine qu'est la confiance (Arrow, 1974). La confiance durable trouve ainsi ses sources dans l'incertitude. Dans ce même contexte, la confiance sous un angle opératoire peut être contractuelle, de « goodwill » ou de compétence (Sako, 1992).

Notre recherche confirme, que devant des situations d'incertitude, les acteurs des écosystèmes d'affaires entretiennent et développent leur relation durable en se basant sur la notion de la confiance mutuelle. Cependant, la confiance reste une illusion dangereuse et un sujet à erreur d'appréciation (Williamson, 1994) car l'être humain est guidé par l'opportunisme et la recherche de l'intérêt personnel.

4.3. L'apparition de comportements opportunistes au sein de de l'écosystème d'affaires

Dans leurs travaux, Alchian et Demsetz (1972) ainsi que Williamson (1975) soulignent l'existence de comportements opportunistes au sein de groupes d'individus qui agissent dans leur propre intérêt pour bénéficier d'une opportunité d'une façon volontaire. L'opportunisme qui peut être ex-ante ou ex-post pousse les acteurs à quitter un écosystème d'affaires vers un autre, ou à exploiter les lacunes de l'écosystème où ils évoluent. D'un point de vue empirique, le cas étudié montre clairement la tendance des acteurs de niche de l'écosystème à saisir toute opportunité qui se présente pour quitter le réseau. Cette situation s'explique par l'absence de motivations pécuniaires de la part de l'entreprise pivot qui accapare d'une part importante de la recette de l'écosystème d'affaires. L'opportunisme combiné à l'irrationalité des acteurs se répercute sur le réseau et par conséquent, l'information devient exorbitante augmentant les coûts de coopération interne.

Conclusion

L'objectif de cet article consiste à étudier l'écosystème d'affaires créé par l'agence de voyages Sahara Services qui opère entre la ville de Marrakech et le sud du Maroc. Nous avons cherché à comprendre la nature des relations qui existent entre les composantes de cet écosystème d'affaires. Nos résultats nous ont permis d'apporter quelques contributions à la littérature sur les écosystèmes d'affaires. Cette étude a permis de contribuer à l'émergence de la perspective théorique qui existe sur les écosystèmes d'affaires (Adner, 2017 ; Jacobides, Cennamo & Gawer ; Kapoor, 2018) en introduisant de nouvelles pistes de réflexion quant aux questions relatives à l'incertitude, à la rationalité limitée et à l'opportunisme des acteurs. Du côté pratique, elle a permis d'explorer un secteur clé de l'économie marocaine qui est le tourisme dans sa partie « agence de voyages » dont les recherches restent jusqu'à présent rarissimes. Dans ce sillage, il a été permis de savoir que certains écosystèmes d'affaires peuvent naitre d'une façon spontanée et se développer dans le temps et l'espace et que le basculement de ses membres, notamment de niche, vers d'autres réseaux demeure une éventualité évidente qu'il faut prendre en considération.

Notre travail a conclu que les interdépendances en général et les complémentarités en particulier ne sont pas forcément des moteurs à la fois de la formation d'alliances et des relations au sein des écosystèmes d'affaires touristiques.

Les apports théorique et pratique développé dans l'article offrent un pas avancé dans la reconnaissance d'une nouvelle manière d'interconnexion non contractuelle des entreprises d'un écosystème d'affaires touristique. Nous espérons que notre travail stimulera les recherches et les perspectives futures dans ce secteur.

Cette recherche exploratoire n'est pas sans limites. En plus des limites se référant à la méthode de cas dont les résultats ne peuvent être généralisables -bien que ce genre d'études cherche à produire et à développer une connaissance profonde d'un phénomène déterminé- ainsi qu'au caractère statique de la recherche, notre approche adoptée ne nous a pas permis de mieux analyser toutes les données collectées sur le terrain et par conséquent extraire toutes les explications possibles de l'engagement entre les acteurs du réseau.

Il s'avère nécessaire à notre avis d'approfondir la nature des relations entre les membres des écosystèmes d'affaires en déterminant le vrai rapport de force de chaque acteur et d'identifier les jeux apparents et camouflés de chacun. La théorie des échiquiers invisibles développée par l'Ecole de Guerre Economique (EGE), dont le chef de file est Christian Harbulot, reste une

référence par excellence pour répondre à cette fin. De même, il serait utile d'étudier la question de l'attachement préférentiel issue des recherches sur les réseaux et de l'appliquer aux écosystèmes d'affaires dans le but de proposer des améliorations dans la gestion des relations coopératives entre les acteurs.

BIBLIOGRAPHIE

Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy, Journal of Management, 43(1), 39-58.

Alchian, A. & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization, American Economic Review, 62(5), 777-795.

Amit, R. & Zott. C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation: Could your company benefit from a new business model? Consider these six questions, Strategic Management Review, 53(3), 40-49.

Arrow, K.J. (1974), Choix Collectif et Préférences Individuelles, Paris : Calmann Levy.

Attour, A. & Barbaroux, P. (2016). Naissance des écosystèmes d'affaires : une articulation des compétences intra et inter organisationnelles, Gestion 2000, 33, 59-76.

Aubouin, N. & Capdevila, I. (2019). Gestion des communautés de connaissances au sein des espaces de créativité et innovation : une variété de logiques de collaboration, Innovations, 58, 105-134.

Barbaroux, P. (2011). How do organisations manage to develop collaborative innovation? The case of the Tactical Strike and Reconnaissance aircraft (TSR-2), Journal of Innovation Economics & Management, 7(1), 161-179.

Barbaroux, P. (2012). Identifying collaborative innovation capabilities within knowledge-intensive environments: insights from the ARPANET project, European Journal of Innovation Management, 15(2), 232-258.

Bauer, M.W. & Gaskell, G. (2012), Qualitative researching with text, image and sound, London : Sage.

Becattini, G. (1978). The Economic Development of Tuscany : an Interpretation, Economic Notes, 7(2-3), 107-123.

Ben Letaifa, S. & Rabeau, Y. (2012). Evolution des relations coopétitives et rationalités des acteurs dans les écosystèmes d'innovation, Management International, 16(2), 57-84.

Chesbrough, H.W. & Appleyard, M.M (2007). Open Innovation and Strategy, California Management Review, 50(1), 57-76.

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (2008), Open Innovation: Researching a New Paradigm, Oxford : Oxford University Press.

Coase, R.H. (1937), the nature of the firm, Economica, 4(16), 386-405.

Dumez, H. (2013), Méthodologie de la recherche qualitative, les 10 questions clés de la démarche compréhensive, Paris : Vuibert.

Edouard, S. & Gratacap, A (2010). Configuration des écosystèmes d'affaires de Boeing and d'Airbus : le rôle des TIC en environnement innovant, Management et Avenir, 4(34), 162-182.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research, Academy of Management Review, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K.M. & Graebner M. E. (2007). Theory building from cases : opportunities and challenges, The Academy of Management Journal, 50(1), 25-32.

Evans, D.S. Hagiu. A. & Schmalensee, R. (2006), Invisible Engine, How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries, Massachusetts : The MIT Press.

Gratacap, A. (2011). Les Ecosystèmes, un attracteur étrange…, Management et Avenir, 6(46), 100-104.

Huberman, A. & Miles, M. (2003), L'analyse des données qualitatives, Bruxelles : De Boeck.

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

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

Jacobides, M.G. Cennamo, C. & Gawer, A (2018). Towards a theory of ecosystems, Strategic Management Journal, 39(8), 1-22.

Kapoor, R. (2018). Ecosystems: broadening the locus of value creation, Journal of Organization Design, 7(12), 1-18.

Koenig, G. (2012). Le concept d'écosystème d'affaires revisité, *M*anagement, 15(2), 209-224.

Lavoie, M. (1985). La distinction entre l'incertitude keynésienne et le risque néoclassique, Economie Appliquée, 38(2), 493-518.

Le Moigne, J.L. (1990), Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. In A.C MARTINET (Ed.), Epistémologies et sciences de gestion, (pp. 81-140). Paris : Economica.

Lhaloui, F. & Bakour, C. (2020). Climat des affaires et succès des entreprises de l'écosystème automobile marocain : vers la construction d'un modèle d'analyse, Revue Internationale des Sciences de Gestion, 3(1), 193-216.

Loilier, T. & Malherbe, M. (2013), Experimentation and the development of eco-systemic competencies in the field of contactless mobile services. In S. Ben Letaifa (ed.), Understanding business ecosystems, (pp. 193-207). Paris : De Boeck,.

Merriam, S.B. (2009), Qualitative research : a guide to design and implementation, San Francisco : John Wiley et Sons.

Miles, R.E. Snow, C.C. & Coleman, H. J. (1992). Managing 21st century network organizations, Organizational Dynamics, 20(3), 5-20.

Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003), Analyse des données qualitatives, Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Moore, J.F. (1993), Predators and Prey : A New Ecology of Competition, Harvard Business Review, 71(3), 75-86.

Moore, J. F. (1996), The Death of Competition : Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems, New York : HarperBusiness.

Moore, J.F. (1998). The rise of a new corporate form, The Washington Quarterly, 21(1), 167-181.

Moore, J.F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm, The Antitrust Bulletin, 51(1), 31-75.

Parisot, X, Isckia, T. & Vialle, P. (2019). Building a co-evolutionary metaphoric framework to better specify platform-based ecosystems coordination mechanisms, R&D Management Conference 2019, Jun 2019, Paris, France.

Peltoniemi, M. & Vuori, E. (2004). Business Ecosystem as the New Approach to Complex Adaptative Business Environments, Frontiers of E-Business Research, 267-281.

Peltoniemi, M. (2004). Cluster, Value Network and Business Ecosystem: Knowledge and Innovation Approach, paper presented at the Conference « Organisations, Innovation and Complexity: New Perspectives on the Knowledge Economy », University of Manchester, 9-10th September 2004. NEXSUS, The Complexity Society and CRIC Centre for Research on Innovation and Competition.

Pettigrew, A. (1985), The awakening Giant. Continuity and change in ICI. Oxford : Basil Blackwell. In Porter, M. E. (1986), L'Avantage concurrentiel. Paris : Inter Editions.

Pierce, L. (2009). Big losses in ecosystem niches: how core firm decisions drive complementary product shakeouts, Strategic Management Journal, 30(3), 323-347.

Porter, M.E. (1986), L'Avantage concurrentiel, Paris : Inter Editions.

Porter, M.E. (1990), The Competitive Advantage of Nations, New York : Free Press.

Porter, M.E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review, 76(6), 77-90.

Porter, M.E. (2000), Location, Clusters, and Company Strategy. In Clark, G. Gertler, M. & Feldman, M. (2000), Oxford Handbook of Economic Geography, Oxford : Oxford University Press.

Rallet, A. & Torre, A. (2007), Quelles proximités pour innover ?, Paris : L'Harmattan.

Robert, A, D. & Bouillaguet, A. (2007), L'analyse de contenu, Paris : PUF.

Sako, M. (1992), Price, Quality and Trust, Interfirm Relations in Britain and Japan, Cambridge : Cambridge University Press.

Schreier, M. (2014), Qualitative content analysis. In Flick, F. (Ed.). The SAGE handbook of qualitative dataanalysis, 170-183, London : Sage.

Shapiro, S.P. (1987). The social control of impersonal trust, American Journal of Sociology, 93(3), 623-658.

Stake, R.E. (1995), The art of case study research, California : Thousand Oaks.

Steingers, I. (1987), D'une science à l'autre. Des concepts nomades, Paris : Editions du Seuil.

Surlemont, B. Toutain, O. Bares, F. & Ribeiro A.M. (2014). Un espace d'observation et d'exploration de l'intelligence collective, Entreprendre et Innover, 4(23), 5-9.

Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J. (2017), Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. in Entrepreneurship, Innovation, and Platforms (pp.211-225). Emerald Publishing Limited.

Teece, D.J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy : Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world, Research Policy, 47(8), 1367-1387.

Thietart, R. A. (2007), Méthodes de recherche en management, Paris : Dunod.

Torres-Blay, O & Gueguen, G. (2003), Linux contre Microsoft : la guerre des écosystèmes d'affaires, Cahier de recherche, E.M. Lyon, Ecully.

Vanhaverbeke, W. & Cloodt, M. (2006), Open innovation in value networks, Oxford: Oxford University Press.

Vanhaverbeke, W. & Yaghmaie, P. (2019). Identifying and describing constituents of innovation ecosystems : A systematic review of the literature, EuroMed Journal of Business, 1450-2194.

Wacheux, F. (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Paris : Economica.

Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels, Recherche Qualitatives, Hors Série(3), 243-272.

Williamson, O.E. (1975), Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications, New York : Free Press.

Williamson, O.E. (1994), Les institutions de l'économie, Paris : InterEditions.

Yin, R.K. (2013), Case study research: design and methods, Los Angeles : Sage.

Yulk, G.A. (2013), Leadership in Organizations, Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Education.

Zander, I., Mcdougall-Covin, P. & Rose, E.L. (2015). Born globals and international business: Evolution of a field of research. Journal of International Business Studies, 46(1), 27-35.

Zhang, Q. & Wang, Y. (2018). Struggling towards virtuous coevolution: institutional and strategic works of Alibaba in building the Taobao e-commerce ecosystem. Asian Business & Management, 17(3), 208-242.

Zucker, L.G. (1986), Production of trust : Institutional sources of economic structure, 1840-1920. Research in Organizational Behavior, Greenwich, 8, 53-111.