



Assens C., Nobili A., Rougier L, 2018, Le management stratégique d'un écosystème d'affaires : Le cas de la Confiserie du Tech, Revue de Management et de Stratégie, <http://www.revue-rms.fr/>.

Le management stratégique d'un écosystème d'affaires

Le cas de la Confiserie du Tech

Strategic management of a business ecosystem

The case of Confiserie du Tech

Christophe Assens

Professeur des universités
Directeur adjoint du Laboratoire de recherche LAREQUOI,
Université de Versailles St Quentin en Yvelines
47, Boulevard Vauban F-78 047 Guyancourt, France.
Email: christophe.assens@uvsq.fr

Antoine Nobili

Directeur Général Europe, NobelClad , Groupe DMC Global
1 allée Alfred Nobel, 66600 Rivesaltes, France
Email: antoine.nobili@orange.fr

Laurent Rougier

Directeur d'exploitation agricole, EPLEFPA d'Ahun
1, rue du grand prix, 24380 Vergt, France
Email : rougier.laurent@orange.fr

Résumé : Le dirigeant d'une PME est souvent confronté à l'incertitude de l'environnement pour effectuer ses choix stratégiques. Pour réduire cette incertitude, le dirigeant de la PME doit être en mesure d'influencer et de développer l'écosystème d'affaires qui le relie à ses parties prenantes. Dans cet article, nous proposons une méthode de pilotage d'un écosystème qui consiste dans un premier temps à cartographier les parties prenantes qui gravitent dans plusieurs cercles concentriques autour de la PME. Dans un second temps, il s'agit d'élaborer un plan d'action pour consolider la relation de confiance avec les parties prenantes les plus influentes. Pour illustrer cette méthode de pilotage d'un écosystème, nous fondons un diagnostic sur un audit stratégique effectué auprès de la Confiserie du tech : PME familiale à fort ancrage territorial, spécialisée dans l'agro-alimentaire. A partir de ce diagnostic, nous mettons en évidence la nécessité pour la PME - Confiserie du Tech - de développer les liens de confiance avec les parties prenantes formant l'écosystème touristique à l'échelle régionale. Cette étude de cas illustre une méthode de pilotage d'un écosystème d'affaires, pour permettre à une PME d'augmenter son pouvoir d'influence dans l'environnement.

Abstract : The manager of an SME is often faced with the uncertainty of the environment to make its strategic choices. To reduce this uncertainty, the SME manager must be able to influence and develop the business ecosystem that connects it to its stakeholders. In this article, we propose a method of monitoring an ecosystem that initially, in a first step, consists in mapping the stakeholders who gravitate in several concentric circles around the SME. In a second step, we underline a method to consolidate the relationship of trust with the most influential stakeholders. To illustrate this method to monitor a business ecosystem, we base our diagnosis on a strategic audit carried out at the Confiserie du tech: a family business with strong territorial roots, specializing in the agri-food industry. From this diagnosis, we highlight the need for the SME - Confiserie du Tech - to develop trust relationships with the stakeholders forming the tourist ecosystem at the regional level. This case study illustrates a method of piloting a business ecosystem, to enable an SME to increase its power of influence in the environment.

Mots clés : réseau, confiance, écosystème, partie prenante, PME, audit stratégique, cartographie

Key words : network, trust, ecosystem, stakeholder, SME, strategic audit, mapping

Introduction

La majeure partie du tissu économique d'un grand pays comme la France est constitué de PME. La plupart du temps, les PME disposent d'une souplesse de fonctionnement qui leur permet d'innover et de réagir plus vite que les grandes entreprises aux variations de marché. Cependant, la taille réduite qui peut apparaître comme un atout en matière de flexibilité représente aussi un handicap lorsqu'il s'agit de contrôler un environnement devenu turbulent et imprévisible. Les grandes entreprises ont le pouvoir de négociation suffisant pour construire des environnements favorables avec leurs parties prenantes, à l'image des écosystèmes d'affaires dans lesquels le client est captif (Koenig, 2012). Dans ce contexte, les PME servent, le plus souvent, de variable d'ajustement pour les choix d'externalisation des grands donneurs d'ordre. Selon cette conception, la plupart des PME, survivent en devenant des rouages indispensables dans les écosystèmes d'affaires territoriaux et/ou digitaux centrés sur les grandes entreprises. Est-il possible d'inverser cette proposition, en imaginant qu'une PME puisse à son tour piloter son propre écosystème, en tissant des liens de confiance avec ses parties prenantes ?

Pour répondre à cette question, nous allons utiliser les données d'un audit stratégique effectué durant plusieurs mois au sein d'une PME régionale implantée dans le Roussillon à Perpignan : la Confiserie du Tech. La confiserie du Tech est une entreprise familiale employant environ 100 personnes et réalisant 8 millions d'euro de chiffre d'affaires. Elle fabrique des moulages de chocolat pour Pâques et Noël (activité historique), des confiseries régionales comme le touron et le nougat, et des biscuits régionaux (cœur de métier), croquants aux amandes, et surtout la célébrité locale : la rousquille. Cette entreprise est aujourd'hui dirigée par le petit-fils du fondateur avec son épouse. Elle distribue ses produits à plus de 70% via le circuit Grande et Moyenne Surface.

Comme de nombreuses PME, la préoccupation de la Confiserie du Tech est de maîtriser l'incertitude de son environnement, compte tenu des bouleversements technologiques et sociologiques. Dans le cadre de la Confiserie du Tech, cette turbulence peut se traduire par les changements d'habitudes alimentaires, la forte augmentation du poids du digital dans la consommation, l'évolution des canaux de distribution en GMS, etc.

Dans la première partie de cet article, nous allons effectuer une revue de littérature sur la notion d'écosystème d'affaires. Cette démarche nous conduira ensuite à examiner le poids et l'influence des parties prenantes dans l'écosystème de la firme, en mobilisant la grille de lecture de (Mitchell *et al.*, 1997) qui propose une typologie suivant trois catégories : les parties prenantes stratégiques (incontournables), influentes et neutres.

Dans la seconde partie, nous présentons l'étude de cas consacrée à la PME familiale Confiserie du Tech, dont nous souhaitons examiner l'écosystème pour atteindre les objectifs définis dans un plan stratégique.

Dans une troisième partie, nous mettons en évidence les parties prenantes qui constituent l'écosystème de la PME familiale, en intervenant dans la chaîne de valeur au niveau de l'offre (production), de la demande

(marketing vente) ou sous l'angle institutionnel. En transposant la grille de lecture de (Mitchell *et al.*,1997) à l'étude de cas, nous hiérarchisons ces parties prenantes.

Dans une quatrième partie, nous définissons l'intensité du lien entretenu par la Confiserie du Tech avec ses parties prenantes sous l'angle de la proximité et de la confiance, avant d'effectuer une cartographie de l'écosystème dont le centre de gravité est constitué par la Confiserie du Tech. A partir de ce travail cartographique, nous élaborons un tableau de pilotage de l'écosystème dans le but d'atteindre les objectifs du plan stratégique.

1. Le cadre théorique sur l'écosystème d'affaires

Les premiers fondements théoriques sur l'écosystème d'affaires remontent aux travaux de (Marshall,1920) aux Etats-Unis. A cette époque, l'auteur étudie la concentration de PME spécialisés dans la même filière de production au sein d'un même territoire. Il introduit ainsi la notion de district industriel, selon laquelle la productivité d'une PME dépend non seulement des capacités intrinsèques de production, mais aussi du choix d'implantation. Il évoque à ce sujet le principe des économies d'agglomération, en considérant que les économies d'échelles ne dépendent plus seulement de l'accroissement en taille de la PME, mais d'une diminution des coûts logistiques par la collaboration de proximité avec d'autres PME. L'ancrage territorial constitue donc une première dimension des districts industriels. Une seconde dimension est mise en avant par (Marshall,1920) à travers « l'atmosphère industrielle » qui règne dans ces districts. Cette atmosphère est un facteur d'apprentissage et de transmission des compétences qui favorise l'échange d'idées et d'expériences entre PME, et donc de transfert de connaissances poussant à l'innovation collective (Audretsch et Feldman, 1996).

Ce dernier point est confirmé par les travaux de recherche menés en Italie. Les districts du Nord-Est et du Centre de l'Italie reposent sur les mêmes caractéristiques que les districts marshalliens examinés aux Etats-Unis. Leur structure repose sur un ensemble de PME concentrées sur un même territoire et qui contribuent collectivement à la production d'un produit particulier. Partant de ce constat, (Becattini,1990) actualise la notion de district industriel, en incluant des critères sociaux, culturels de partage de valeurs entre dirigeants. L'économie locale et la croissance industrielle sont alors fondées sur une proximité cognitive, bien davantage que sur une proximité géographique (Cassi et Plunket, 2014). Cette approche socio-économique met l'accent sur le sentiment d'appartenance territoriale, et sur les mécanismes de confiance qui en découlent.

Mais tout district industriel ne peut pas se construire suivant une identité territoriale, forgée après plusieurs siècles d'histoire. L'évolution depuis les années 1980 est marquée par la mutation du développement territorial

centré non plus sur la présence de ressources matérielles d'une filière de production mais sur des activités orientées « sciences-technologies-marchés ». Ainsi certains districts émergent en réponse à la demande du marché, et non pas sur l'initiative locale des acteurs. C'est le cas des *clusters* étudiés aux Etats-Unis par (Porter, 1998), favorisant le transfert de technologie dans les partenariats publics-privés, sur un même lieu.

L'accélération du processus de globalisation dans l'économie du savoir, conduit à réinterroger le rôle des clusters (Cooke, 2007), en matière d'innovation collaborative. Sur ce plan, la coopération géographique de proximité des PME reste capitale, mais elle peut être étendue au reste du monde grâce aux connexions digitales. De ce point de vue, les frontières du cluster ne se limitent plus nécessairement aux limites physiques d'un territoire pour pouvoir innover (Bathelt, Malmberg, Maskell, 2004).

Sur la base de cette réflexion, (Moore,1993) élargit la notion de cluster en introduisant le concept d'écosystème d'affaires. Il met ainsi en évidence des logiques de co-dépendance entre firmes, qui ne sont pas forcément circonscrites par le territoire, ni même par le secteur d'activité. Dans sa définition, (Moore,1996) précise :

« Un écosystème est une communauté économique supportée par une base d'organisations et d'individus en interaction, les organismes composant le monde des affaires. Cette communauté économique offre des produits et des services de valeur au client, qui sont eux-mêmes membres de l'écosystème. Les membres incluent les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties prenantes intéressées. Leurs capacités et rôles co-évoluent à travers le temps, et ont tendances à s'aligner avec les directions choisies par une ou plusieurs compagnies centrales. Les entreprises exerçant un rôle de leader peuvent changer à travers le temps, mais la fonction de leader dans l'écosystème est valorisée dans la communauté car elle permet à ses membres d'avancer selon des visions communes, d'aligner les investissements et de bénéficier de supports mutuels ».

En accord avec cette définition, une PME, faisant partie d'un écosystème, doit raisonner non plus de manière individuelle dans ses choix stratégiques mais doit tenir compte de la co-construction de son environnement, à travers des stratégies collectives au sens de (Astley et Fonbrum,1983). En l'occurrence, il s'agit de sortir d'une relation de type dominant-dominé avec les parties prenantes (« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de la firme » selon (Freeman, 1999)), y compris les concurrents, pour évoluer vers une relation collaborative de type gagnant-gagnant, fondée sur la confiance. Du point de vue d'une PME, il s'agit alors de poser un certain nombre de questions stratégiques pour gérer un écosystème : Quelles sont les parties prenantes ? Quelles sont les relations de confiance avec elles ? Quelle est la force des liens de confiance ? Quelles parties prenantes sont les plus stratégiques pour l'avenir de l'entreprise ? A ce sujet, (Mitchell *et al.*,1997) suggèrent une typologie des parties prenantes (PP) à partir de trois variables : la légitimité, le pouvoir et l'urgence, donnant ainsi un caractère stratégique à la co-construction de l'écosystème. L'importance des PP résulte de la combinaison de ces 3 critères :

- Le pouvoir : il caractérise la capacité de certaines PP à influencer les choix stratégiques de la PME

- La légitimité : il caractérise la capacité de certaines PP à établir des croyances, normes, valeurs qui fournissent un cadre légitime pour la prise de décision
- L'urgence : il traduit l'urgence de la demande PP qui appelle une réponse prioritaire

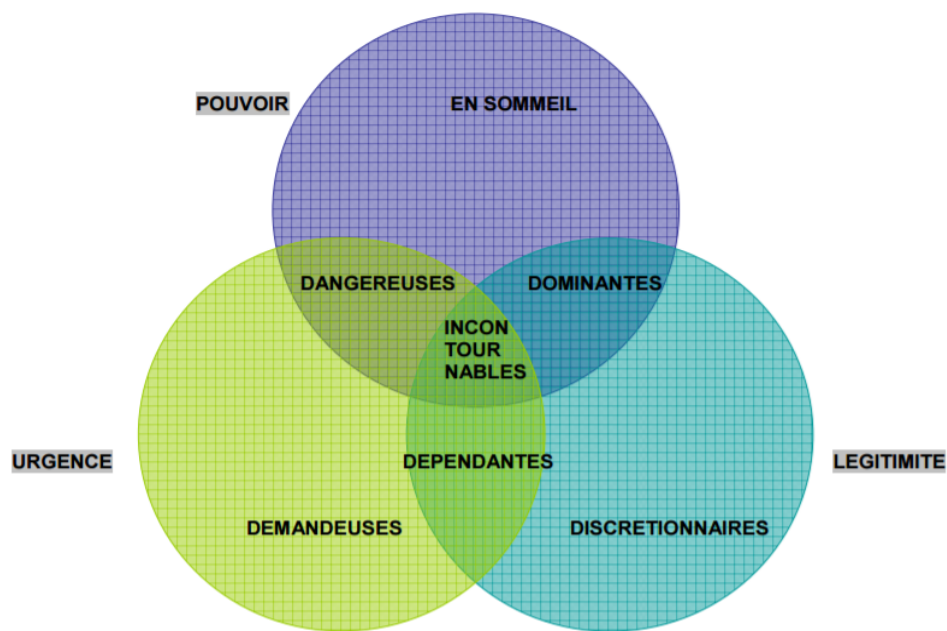


Figure 1 : la typologie des parties prenantes d’après Mitchell, Agle et Wood (1997)

Cette grille de lecture inspirée par les travaux de (Mitchell *et al.*,1997) et (Freeman,1999) nous aide à classer les parties prenantes suivant 3 niveaux d’importance (Pouvoir, Légitime, Urgente) à l’intérieur de 7 catégories, décrites dans le tableau ci-dessous :

Niveau	Typologie de PP	Attributs	Commentaires
Neutres	PP dormantes, en sommeil	P	Pouvoir inutile faute de posséder Légitimité et Urgence
	PP discrétionnaires	L	Volonté d’agir mais ne peut exercer de pression sur la firme (exemple : actionnaire minoritaire)
	PP demandeuses	U	Demandes répétitives mais sans influence sur la firme (ex. associations cherchant du mécénat)
Influents	PP dominantes	P+L	Possibilité de coalition dominante (ex. actionnaire important, créancier important, etc.)
	PP dangereuses	P+U	PP possiblement coercitive voire violente (ex. grévistes)

	PP dépendantes	L+U	PP dominés et dépendantes (ex. riverain touché par une pollution).
Incontournables	PP Incontournables	P+L+U	Qui fait autorité, la survie de l'entreprise dépend d'eux (exemple : clients, donneurs d'ordre)

Tableau 1 : Influence des Parties Prenantes d'après Mitchell et al. (1997)

D'après (Jones, 2001), les PME qui réussissent à obtenir le soutien des parties prenantes incontournables au sens de (Mitchell *et al.*, 1997) bénéficieront de flux de ressources plus importants et seront plus aptes à créer plus de valeur que celles qui maintiennent de mauvaises relations avec ces parties prenantes. En ce sens, on comprend l'importance que requière le management stratégique des PP pour la création de valeur dans la PME.

Il est démontré que les entreprises qui entretiennent de bonnes relations avec les parties prenantes incontournables sont plus performantes que celles ayant de mauvaises relations. Ainsi, selon (Wheeler et Sillanpaa, 1997), un leadership efficace de la PME doit prendre en compte l'alignement des intérêts des parties prenantes sur les objectifs de l'entreprise.

Autrement-dit si une PME peut maîtriser son destin, si elle collabore avec ses parties prenantes dans un écosystème, où elle sera en mesure de contrôler la co-dépendance dans la création de valeur. Dans la suite de cet article, nous allons expliquer comment il est possible de transposer cette grille de lecture à l'étude du cas Confiserie du Tech.

2. Présentation du cas d'entreprise : la Confiserie du Tech

Pour comprendre comment une PME peut co-construire un écosystème qui soit favorable aux enjeux stratégiques, nous avons étudié le cas d'une entreprise familiale : la Confiserie du Tech. Dans le cadre d'un audit stratégique effectué à la demande du dirigeant, nous avons collecté des données sur le plan stratégique et sur l'écosystème de cette PME, du printemps 2016 à l'été 2017.

La Confiserie du Tech a été créée en 1964 par André Labaume, une figure de l'économie du Roussillon. Arrivé d'Algérie, il repart de zéro et décide d'implanter son entreprise à Cabestany dans le département des Pyrénées orientales afin de réaliser des moulages en chocolat.

Actuellement, c'est la 3^{ème} génération qui est aux commandes. Le petit fils d'André Labaume dirige aujourd'hui l'entreprise depuis plus de 10 ans. Il possède une stature d'entrepreneur, à l'image d'un leader naturel respecté par l'ensemble des parties prenantes (famille actionnaire, professionnels, personnels, etc.).

La Confiserie du Tech est aujourd'hui leader en spécialités régionales du Roussillon (biscuits, confiserie) et en moulage chocolat tout particulièrement pour Pâques. Elle développe trois marques : Tech, LOR et Tramontane.

Depuis 3 ans le chiffre d'affaire stagne autour de 8,5 millions d'euro. La GMS – Grandes et Moyennes Surfaces - représente 2/3 du chiffre d'affaire. Les Indépendants (boutiques de produits régionaux par exemple) sont en légère croissance. La vente via ses propres magasins est stable. Avec un taux d'endettement raisonnable, un FR (Fond de Roulement) et un BFR (Besoin en Fond de Roulement) maîtrisé la Confiserie du Tech dispose d'une situation financière saine qui doit lui permettre de financer des projets de développement stratégique.

La Confiserie du Tech possède un bon équilibre de Trésorerie mais dispose d'une rentabilité insuffisante sur les ratios : excédent brut d'exploitation (EBE) et capacité d'autofinancement (CAF).

Dans le tableau ci-dessous nous présentons les forces et les faiblesses de l'entreprise relevées lors de l'audit stratégique. En l'occurrence, le chef d'entreprise incarne à la fois une force par sa personnalité charismatique et une faiblesse par le manque de délégation, ce qui est assez classique dans une PME familiale. Nous y faisons aussi le bilan des opportunités et menaces dans l'environnement.

		Forces	Faiblesses
Interne		<ul style="list-style-type: none"> • Le Chef d'entreprise charismatique • Equipe et outil de production performants. • Quasi-monopole sur le marché des spécialités Roussillon. La Notoriété de LOR et de TECH. • Un circuit de distribution varié (direct à GMS) • Une longue expérience de la GMS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un Chef d'entreprise « homme clé » • Les ressources «épuisées» par trop de projets, trop de références, trop de chefs. • Une détérioration récente du climat social • Un montage capitalistique qui n'avantage pas l'actuel Dirigeant. • Un risque de perte de compétences et savoir-faire
		Opportunités	Menaces
Externe		<ul style="list-style-type: none"> • Des marchés non exploités : Touristes, CHR, PAI, vente en ligne (de style Amazon), etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Attitude des nouvelles générations sur les aliments traditions (snacking)? • Le poids de la GMS qui pressure les marges et est énergivore

Tableau 2 : audit stratégique de la Confiserie du Tech

Un plan stratégique est envisagé pour améliorer les résultats contrastés de cette PME. Pour la Confiserie du Tech cela consiste à effectuer un recentrage sur le cœur de métier, la confiserie et la biscuiterie régionale avec une orientation marquée sur le tourisme d'été. Ce plan doit permettre à minima de doubler le résultat d'exploitation, d'améliorer fortement l'EBE, la capacité d'autofinancement et de quasiment doubler la trésorerie.

Au final, ce plan doit permettre l'investissement à horizon 2020 dans une usine moderne et fortement automatisée qui assurera la pérennité à long terme de la société.

Ce plan rationalise la gestion du portefeuille d'activités, mais son efficacité dépend fortement de la capacité du dirigeant à changer la gouvernance et à conduire le changement vis-à-vis des parties prenantes. Certaines des parties-prenantes vont disparaître et d'autres vont voir leur influence diminuer. Certaines vont émerger (les patrons de campings par exemple) et d'autres vont renforcer leur lien avec la PME.

L'écosystème centré sur la PME va donc profondément évoluer et il convient d'examiner si les liens de confiance tissés avec les parties prenantes sont efficaces pour atteindre les objectifs du plan stratégique.

3. Hiérarchisation des parties prenantes dans l'écosystème

Nous développons une méthode d'analyse stratégique des écosystèmes de la PME via le prisme du plan stratégique défini précédemment. En d'autres termes, quelles PP sont essentielles à la réalisation du plan stratégique ? Quelles parties prenantes n'ont pas d'influence sur ce plan et doivent donc faire l'objet de moins d'allocation de ressources ? Quelles actions faut-il mener pour renforcer les liens avec les parties prenantes « stratégiques » ? Dans un premier temps, nous allons identifier les parties prenantes figurant dans l'écosystème de la Confiserie du Tech.

3.1 Identification des parties prenantes dans l'écosystème

L'identification des parties prenantes dans l'écosystème de la PME, a été réalisée à partir des interviews du dirigeant et des employés, dans le cadre d'un audit stratégique qui s'est déroulé sur plusieurs mois. A partir de ce travail d'investigation, nous sommes en mesure de présenter les parties prenantes formant l'écosystème de la PME :

Acheteur central Régional : Il s'agit des acheteurs (individus) des principales centrales d'achat national des acteurs français de la GMS, par exemple, Leclerc, Carrefour, Système U.

Dirigeants de supermarchés : il s'agit de dirigeants salariés ou propriétaires des principaux supermarchés localisés sur le territoire du Roussillon. Ils distribuent dans leurs magasins les produits de la Confiserie du Tech, il existe des contrats directs et indirects

Chefs de rayon : il s'agit des chefs des rayons biscuiterie-confiserie des supermarchés régionaux qui sont en contact permanents avec les merchandisers de la Confiserie du Tech. Ils sont importants car ils décident du positionnement du produit sur les linéaires.

Acheteur national : il s'agit des acheteurs qui permettent d'être référencé dans le catalogue de la centrale d'achat nationale. La Confiserie du Tech ayant une situation de quasi-monopole sur ses produits, les acheteurs nationaux ont peu de pouvoir.

Acheteur MDD : il s'agit des acheteurs des marques distributeurs de produits régionaux : Reflets de France (Carrefour), Nos Régions ont du Talent (Leclerc), etc. Ce sont des acheteurs différents des centrales d'achats nationales et régionales.

Alliance 7 : Alliance 7 est la fédération nationale du secteur des produits de l'épicerie et de la nutrition spécialisée. Elle regroupe en particulier les syndicats de la confiserie, du chocolat et de la biscuiterie, auxquels adhère la Confiserie du Tech.

Méto : nous avons décidé « d'isoler » Méto, car il est le leader national dans son domaine. C'est donc le grossiste pour professionnel le plus important, voire incontournable.

Distributeurs indépendants : Ce sont des sociétés qui commercialisent sous leur propre marque des produits fabriqués par d'autres acteurs de l'agroalimentaire, par exemple : Ludomar Chocolat, Gascon gourmand, Saveur de Caucagne. Tous ces clients sont venus d'eux même à la Confiserie du Tech pour bénéficier de la qualité des produits et de leur image terroir.

ESPI : ESPI est le plus gros salon de thé de Perpignan, une « institution ». ESPI sous-traite depuis plusieurs années la fabrication de ses pâtisseries à la Confiserie du Tech. Il semble être un partenaire essentiel de la Confiserie car il génère 75% en volume et 45% en CA de l'activité pâtisserie.

CHR : Il s'agit des Cafetiers, Hôtels et Restaurant du Roussillon. C'est un réseau peu développé malgré la proximité territoriale.

Campings : Le plan stratégique de la Confiserie du Tech intègre le développement de l'activité auprès de la clientèle touristique.

Comités d'entreprise : La Confiserie du Tech réalise des corbeilles composées de produits régionaux pour des comités d'entreprise qui souhaitent offrir des cadeaux à ses personnels ou clients.

Caves : il s'agit de vigneron du Roussillon disposant d'une forte notoriété et reconnus pour la qualité de leurs vins tels que Lafage et Cazes. La Confiserie du Tech commercialise leurs vins dans ses magasins directement auprès de ses clients. Ces partenaires permettent à l'entreprise de disposer de produits régionaux à forte identité locale pour compléter l'offre des magasins.

AGRANA : C'est aujourd'hui le seul client pour la vente de Produits Alimentaires Intermédiaires de l'entreprise, ce qui en fait de fait un partenaire hautement stratégique et incontournable.

G16 : Le G16 est une association de dirigeants entrepreneurs ou salariés d'entreprises industrielles des Pyrénées-Orientales (Roussillon). L'objectif affiché de cette association est la promotion de l'activité industrielle dans une région où elle est peu développée. Elle a pour but la mise en réseau des dirigeants afin s'informer et s'enrichir par l'échange et le partage.

CCI : Le dirigeant de la Confiserie du Tech est élu à la commission industrie de la Chambre de l'Industrie et du Commerce des Pyrénées-Orientales qui se réunit une fois par mois. Il utilise peu le réseau de la CCI.

AREA : L'AREA est l'Association Régionale des Entreprises de l'Agroalimentaire de la Région Occitanie. Elle regroupe environ 300 acteurs. Le dirigeant de la Confiserie du Tech est membre du bureau de cette association qui se réunit au moins une fois par mois.

Sud de France : Sud de France est une marque développée par la région Occitanie pour faire, à l'origine, la promotion des produits viticoles, agroalimentaires et de bien-être de la région. Initialement développée par la région Languedoc-Roussillon, Le dirigeant – via la Confiserie du Tech – en a été un des premiers acteurs.

Invest Sud de France : Invest Sud de France est l'Agence Régionale de Développement Economique, clé d'entrée du territoire régional pour les investissements nationaux et internationaux.

GEIQ : La Confiserie du Tech est membre d'un Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification dans le cadre d'une convention avec le Conseil Départemental des Pyrénées Orientales pour faire de l'intégration de personne en difficulté.

Les Gentils Révoltés : il s'agit d'un thinktank régional dont l'objectif est de faciliter le développement économique, artistique et multiculturelle de la région.

Les fournisseurs de matières premières : L'ensemble des fournisseurs de la confiserie du Tech travaille depuis de très nombreuses années avec l'entreprise. Ils travaillent pour la plupart avec la Confiserie du Tech sans contrat particulier avec un niveau de confiance basé sur l'expérience de la relation passée.

Les banques : Le dirigeant de la Confiserie du Tech a bâti avec ses banques une forte relation de confiance issue de l'expérience.

La BPI Banque Publique d'Investissement : La BPI est devenue une partie prenante essentielle pour l'entreprise. En effet, la BPI participe activement au financement de la Confiserie du Tech en accompagnant de nombreux projets portés par celle-ci.

Le fournisseur informatique : Le système informatique interne a été entièrement développé spécifiquement pour l'activité de l'entreprise par un ami du dirigeant de la Confiserie du Tech.

Les salariés : La Confiserie du Tech emploie 70 salariés permanents dont l'ancienneté moyenne est élevée (20 ans). Ce niveau d'ancienneté élevé traduit l'attachement des employés à l'entreprise et à la famille actionnaire.

Le CODIR : Le Comité de Direction est composé de 6 responsables fonctionnels de l'entreprise : Administratif et financiers, industriel, marketing, commercial, qualité, logistique. 3 membres de la famille participent à ce CODIR.

La famille actionnaire : La famille est très présente dans le quotidien de la vie l'entreprise en tant que salariés et actionnaires. Le dirigeant, est actionnaire principal mais pas majoritaire, il participe au capital avec sa femme, sa sœur, sa tante et ses cousines. Cette situation très commune dans les PME familiale génère parfois des tensions que le dirigeant doit gérer avec précautions afin de maintenir l'équilibre famille-entreprise.

Le Chef Produit PAI : Le plan stratégique prévoit le recrutement d'un chef produit junior pour accompagner la croissance des produits agroalimentaires intermédiaires. Il s'agit d'un recrutement externe auquel sera confié la mission ambitieuse de tripler le chiffre d'affaires en 3 ans dans ce domaine.

3.1.1 Hiérarchisation des parties prenantes

A partir du travail de recension des parties prenantes, nous procédons ensuite à leur hiérarchisation, en fonction du degré d'influence dans la réalisation du plan stratégique de la Confiserie du Tech. Pour cela nous nous appuyons sur la grille de lecture de (Mitchell *et al.*, 1997) examinée dans la revue de littérature :

- Pouvoir : il caractérise la capacité de la partie prenante à contribuer à la réussite du plan stratégique.
- Légitimité : il caractérise la capacité de la partie prenante à créer des croyances, des normes, des valeurs qui ont une importance dans le cadre du plan stratégique.
- L'urgence : il traduit l'importance à répondre dans les meilleurs délais aux sollicitations de certaines parties prenantes afin de ne pas compromettre la mise en œuvre du plan stratégique.

Pour chacune de ces 3 dimensions, nous proposons d'évaluer sur une échelle en 4 points le niveau d'influence de la partie prenante de la manière suivante :

- 0 : niveau sans influence ou non applicable
- 1 : niveau faible
- 2 : niveau intermédiaire
- 3 : niveau fort

En conséquence chacune des parties prenantes obtient une note globale allant de 0 à 9 points, correspondant à la somme des évaluations obtenues sur les trois critères identifiés par (Mitchell *et al.*, 1997). Cette note globale permet de hiérarchiser les parties prenantes en 3 catégories :

- PP 1^{er} rang, dites « stratégiques » dont la notation est comprise entre 7 et 9. Ce sont les parties prenantes prioritaires, car elles sont essentielles à la bonne réalisation du plan stratégique.
- PP 2^{ème} rang, dites « influentes » dont la notation est comprise entre 4 et 6. Ce sont les parties prenantes qui peuvent accélérer ou ralentir la mise en œuvre du plan stratégique.
- PP 3^{ème} rang, dites « neutres » dont la notation est comprise entre 0 et 3. Ce sont les parties prenantes dont l'influence sur le plan stratégique est nulle ou faible.

A partir de la méthodologie et grâce aux interviews de terrain, nous sommes en mesure de classer les parties prenantes de la PME suivant 7 catégories (Incontournables, Dangereuses, Demandeuses, Dominantes, Dépendantes, Discretionnaires et Dormantes) au sein de l'écosystème par rapport à la demande des clients, par rapport à l'offre de production et au découpage de la chaîne de valeur, et par rapport à la gouvernance institutionnelle de la PME.

PP	Cod e PP	Écosystè me	Note Pouvo ir	Note Légitimi té	Note Urgenc e	Note influen ce	Typologie PP	Hierarchisati on PP
Consommateurs	D03	Demande	3	3	3	9	Incontournable	1er rang
Acheteur de central régional	D05	Demande	3	3	3	9	Incontournable	1er rang
Acheteurs MDD	D06	Demande	3	3	3	9	Incontournable	1er rang
Acheteur national	D09	Demande	3	3	3	9	Incontournable	1er rang
Agrana	D07	Demande	3	2	3	8	Incontournable	1er rang
actionnaire	O01	Offre	3	2	3	8	Incontournable	1er rang
CODIR	O08	Offre	3	2	3	8	Incontournable	1er rang
Chef Produit PAI	O09	Offre	3	1	3	7	Dangereuse	1er rang
Camping	D10	Demande	3	1	3	7	Dangereuse	1er rang
CHR	D11	Demande	3	1	3	7	Dangereuse	1er rang
Chocolatiers, Glaciers	D12	Demande	3	1	3	7	Dangereuse	1er rang

CCI	I06	Institutionnel	2	2	2	6	Incontournable	2ème rang
Patron des supermarchés	D04	Demande	2	1	3	6	Dangereuse	2ème rang
Métro	D08	Demande	2	1	2	5	Dangereuse	2ème rang
Alliance 7	I07	Institutionnel	2	3	1	6	Dominante	2ème rang
Sud de France	O05	Offre	2	3	1	6	Dominante	2ème rang
Caves (Vin)	D13	Demande	2	2	1	5	Dominante	2ème rang
Acteurs touristiques	D14	Demande	2	2	1	5	Dominante	2ème rang
BPI	O04	Offre	2	2	1	5	Dominante	2ème rang
fournisseur informatique	O07	Offre	2	2	1	5	Dominante	2ème rang
banques	O03	Offre	3	2	1	6	Dominante	2ème rang
Chef de rayon	D01	Demande	2	1	3	6	Dominante	2ème rang
Invest Sud	I04	Institutionnel	0	0	1	1	Incontournable	2ème rang
salariés	O02	Offre	1	1	2	4	Dépendante	2ème rang
AREA	I02	Institutionnel	1	2	1	4	Discrétionnaire	2ème rang
GEIQ	I01	Institutionnel	1	1	1	3	Dépendante	3ème rang
G16	I03	Institutionnel	0	2	1	3	Discrétionnaire	3ème rang
ESPI	D02	Demande	1	0	1	2	Dangereuse	3ème rang
Comités d'Entreprise	D15	Demande	1	0	1	2	Dangereuse	3ème rang
Distributeurs fournisseurs	D16	Demande	1	0	1	2	Dangereuse	3ème rang
fournisseurs	O06	Offre	1	0	1	2	Dormante	3ème rang
Membre des gentils révoltés	I05	Institutionnel	0	0	1	1	Demandeuse	3ème rang

Tableau 3 : Hiérarchisation des parties prenantes de la Confiserie du Tech

3.1.1.1 Les Parties Prenantes de 1er rang

Les incontournables : Ce sont des parties prenantes « historiques » de l'entreprise dont l'influence est majeure non seulement sur le plan stratégique de l'entreprise mais aussi sur la pérennité à long terme. Elles appartiennent majoritairement à l'écosystème de la demande. Il s'agit principalement des circuits de distribution dans lesquels l'entreprise doit investir ou consolider sa position de leader : le « magasin », les « GMS Spécialités MDD », les « GMS Régional spécialités » et le chef de produit chargé du référencement en produit alimentaire « PAI ». Cela n'est pas une surprise car ces PP sont les « piliers » de la stratégie de l'entreprise. On y retrouve aussi la famille actionnaire qui est un élément clé du Cadre de référence du dirigeant. On y retrouve logiquement le comité de direction - CODIR - . Le plan stratégique comportant comme premier étape un changement de gouvernance et d'organisation. L'implication de ces PP dans la réussite du plan stratégique de la PME sera déterminante.

Les Dangereuses : Ce sont des parties prenantes nouvelles et actuellement non-exploitées mais dont l'influence sur le plan stratégique choisi sera majeure. Les négliger, en d'autre terme ne pas avoir la proximité adéquate avec celles-ci, peut nuire au bon déroulement du plan stratégique.

3.1.1.2 Les Parties Prenantes de 2ème rang

Les incontournables : La CCI – Chambre du Commerce et de l'Industrie – est la seule partie prenante incontournable de second rang. En effet, il s'agit d'un maillon fort de la communauté des professionnels de l'économie du tourisme qui est une cible majeure du plan stratégique.

Les Dangereuses : On retrouve dans cette catégorie les « distributeurs » des produits le Tech sur le territoire. Il s'agit des patrons des supermarchés du territoire, de leur chefs de rayons « Biscuiterie-confiserie » et du distributeur Métro qui fournit des acteurs indépendants de la distribution locale. Une mauvaise relation de confiance avec ces parties prenantes pourrait couper le lien entre la Confiserie du Tech et un grand nombre de consommateurs.

Les Dominantes : Dans l'écosystème au niveau de l'offre, on retrouve les partenaires financiers – BPI, banques – de la Confiserie du Tech ainsi que Sud de France qui est un label essentiel de mise en valeur des produits agroalimentaires de la région. On y retrouve aussi le fournisseur informatique qui s'est rendu indispensable par le développement d'un produit sur mesure aux besoins de la Confiserie du Tech. Dans l'écosystème en rapport avec la demande, figurent les acteurs et prescripteurs territoriaux qui jouent un rôle important sur le flux migratoire touristique. Ils sont potentiellement des distributeurs des produits de la Confiserie du Tech mais surtout des vecteurs potentiels de l'image de l'entreprise et de ses marques. Ils peuvent jouer un rôle essentiel dans le renforcement de l'image territoriale de la Confiserie du Tech et véhiculer des croyances fortes autour des produits de la société.

Les Dépendantes : on trouve ici uniquement les salariés. Le plan stratégique prévoit une forte transformation des activités de l'entreprise, une nouvelle répartition du travail sur l'année du fait de la moindre importance du chocolat (saisonnalité) et une forte utilisation de l'outil industriel. Le plan stratégique va pousser les salariés à devoir s'adapter à la nouvelle organisation et aux nouveaux rythmes. Il conviendra donc d'être vigilant afin de répondre à leurs sollicitations pour maintenir un bon climat social.

Les Discretionnaires : L'Association Régionale des Entreprises de l'Agroalimentaire bien que non influente d'un point de vue stratégique peut se révéler une aide précieuse pour accompagner le plan stratégique dans certaines phases de réalisations. Exemple : formation des membres du CODIR, de salariés, appui juridique dans le cadre de la baisse des effectifs, etc.

3.1.1.3 Parties Prenantes de 3ème rang

Nous ne développerons pas de manière exhaustive les caractéristiques de chaque partie prenante de troisième rang, dont la disparition du portefeuille de l'entreprise n'aurait pas d'impact significatif. Dans cette catégorie figurent quatre parties prenantes de l'écosystème consacré à la gouvernance de la PME qui témoignent de la personnalité du dirigeant et de son engagement pour son territoire. De façon surprenante, les fournisseurs forment une partie prenante dormante. Cela s'explique par le fait que la Confiserie du Tech utilise des matières premières que l'on peut qualifier de « génériques » ou « standards », dont le degré de dépendance à l'environnement reste faible.

4. Cartographie et management stratégique de l'écosystème

4.1.1 Intensité du lien avec les parties prenantes

Pour cartographier l'écosystème centré sur la PME et composé de 3 cercles concentriques (PP de premier, deuxième et troisième rang), il convient à ce stade de déterminer l'intensité du lien entre la PME et chaque partie prenante, en tenant compte d'une part du niveau de proximité (proximité identitaire liée à l'ancrage territorial, proximité cognitive par la mise en relation des dirigeants, proximité industrielle par l'appartenance au même secteur d'activité) et d'autre part du niveau de confiance : confiance intuitu-personae à dimension forte ; confiance relationnelle fondée sur l'expérience de type modérée, et confiance institutionnelle de type faible garantie par un cadre formel. Les niveaux de proximité et de confiance pour chaque partie prenante sont évalués de la manière suivante :

- 0 : inexistant
- 1 : niveau faible
- 2 : niveau intermédiaire
- 3 : niveau fort

L'addition de la note de proximité et de confiance nous permet ainsi d'évaluer une note globale d'intensité des liens entre la PME et ses parties prenantes. Le tableau ci-dessous fournit une synthèse de ce travail d'analyse :

PP	Code PP	Écosystème	Type de proximité	Note Proximité	Type de confiance	Note Confiance	Note Globale Intensité du lien
actionnaire	O01	Offre	identitaire	3	intuitu	3	6
salariés	O02	Offre	identitaire	3	intuitu	3	6
banques	O03	Offre	Industrielle	3	relationnelle	3	6
BPI	O04	Offre	Industrielle	3	relationnelle	3	6
Sud de France	O05	Offre	cognitif	3	institutionnelle	3	6
AREA	I02	Institutionnel	cognitif	3	institutionnelle	3	6
GEIQ	I01	Institutionnel	identitaire	3	intuitu	3	6
G16	I03	Institutionnel	identitaire	3	intuitu	3	6
fournisseurs	O06	Offre	Industrielle	3	relationnelle	3	6
ESPI	D02	Demande	Industrielle	3	relationnelle	3	6
fournisseur informatique	O07	Offre	identitaire	2	intuitu	3	5
Chef de rayon	D01	Demande	Industrielle	3	relationnelle	2	5
Patron des supermarchés	D04	Demande	identitaire	2	intuitu	3	5
Membre des gentils révoltés	I05	Institutionnel	identitaire	2	intuitu	3	5
Consommateurs	D03	Demande	Industrielle	2	relationnelle	2	4
Acheteur de central régionale	D05	Demande	Industrielle	2	intuitu	2	4
Acheteurs MDD	D06	Demande	Industrielle	2	relationnelle	2	4
Agrana	D07	Demande	Industrielle	1	relationnelle	3	4
CODIR	O08	Offre	identitaire	1	intuitu	3	4
CCI	I06	Institutionnel	cognitif	2	institutionnelle	2	4
Invest Sud	I04	Institutionnel	identitaire	2	intuitu	2	4
Métro	D08	Demande	Industrielle	1	relationnelle	2	3

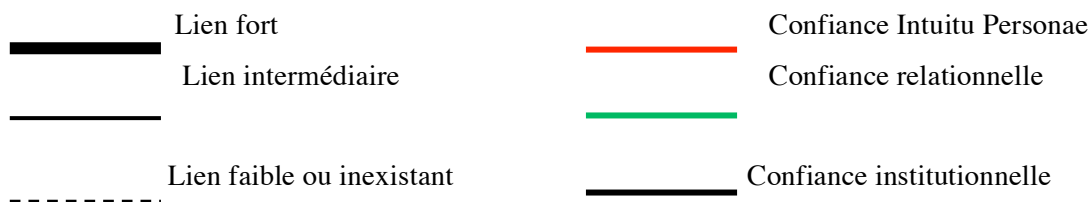
Camping	D10	Demande	Industrielle	1	relationnelle	1	2
CHR	D11	Demande	Industrielle	1	relationnelle	1	2
Chocolatiers, Glaciers	D12	Demande	Industrielle	1	relationnelle	1	2
Acheteur national	D09	Demande	Industrielle	1	relationnelle	1	2
Caves (Vin)	D13	Demande	Industrielle	1	relationnelle	1	2
Alliance 7	I07	Institutionnel	cognitif	1	institutionnelle	1	2
Comités d'Entreprise	D15	Demande	Industrielle	1	relationnelle	1	2
Distributeurs Indépendants	D16	Demande	identitaire	1	intuitu	1	2
Acteurs touristiques	D14	Demande	identitaire	1	relationnelle	0	1
Chef Produit PAI	O09	Offre	Industrielle	0	relationnelle	0	0

Tableau 4 : Intensité du lien entre la Confiserie du Tech et ses parties prenantes

On considère que le lien est fort lorsque l'intensité est supérieure ou égale à 5, intermédiaire pour une intensité comprise entre 3 et 4, et faible pour une intensité inférieure ou égale à deux.

4.1.2 Cartographie de l'écosystème

Pour cartographier l'écosystème de la Confiserie du Tech en intégrant la force du lien de confiance, nous nous focalisons sur les parties prenantes de 1^{er} et 2^{ème} rangs. Nous proposons la visualisation suivante de la force et du type de lien de confiance.



La cartographie suivante représente l'écosystème de la Confiserie du Tech sous l'angle de l'offre de biens et services.

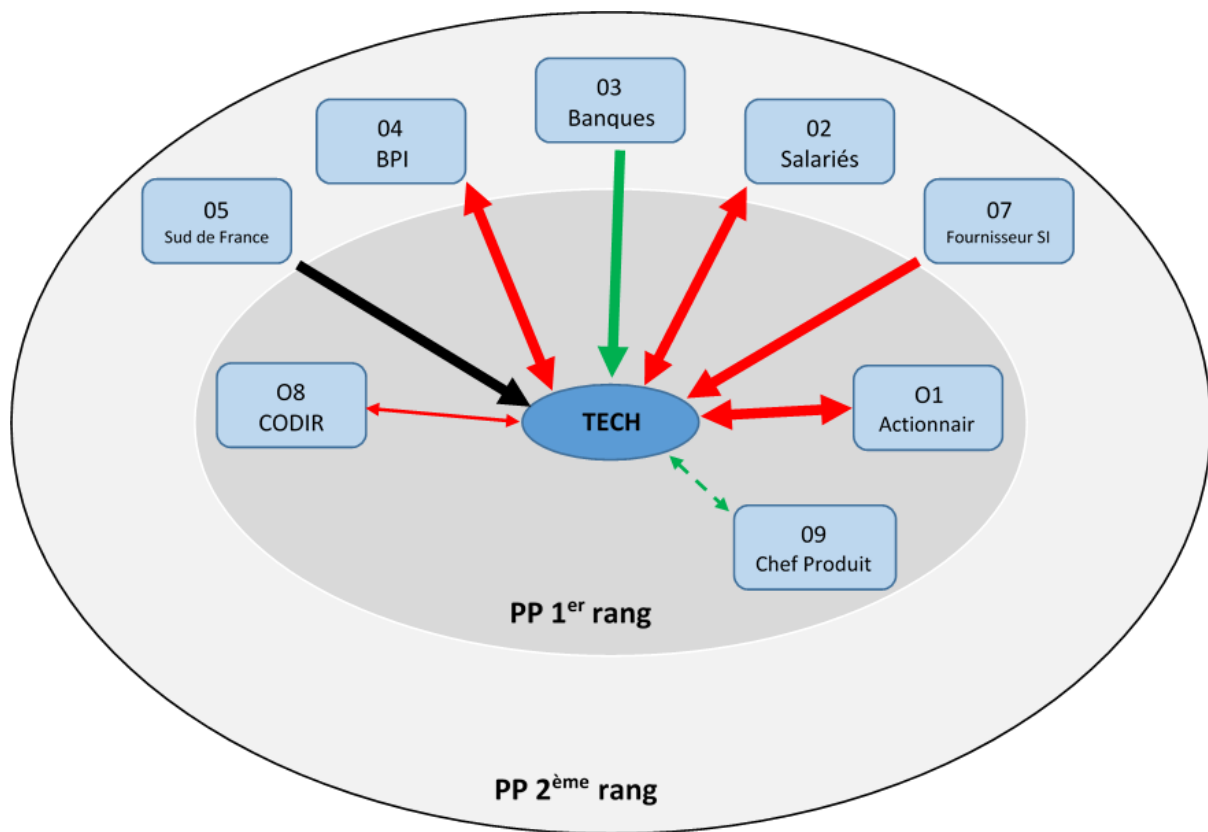


Figure 2 : cartographie de l'offre de la Confiserie du Tech

Les liens sont très étroits avec les parties prenantes qui participent à la création de l'offre à l'exception du CODIR qui n'est pas assez impliqué et du Chef Produit PAI qui est une création de poste et dont le lien est à construire. En complément de cette analyse, la cartographie suivante offre une représentation graphique de l'écosystème sous l'angle de la demande.

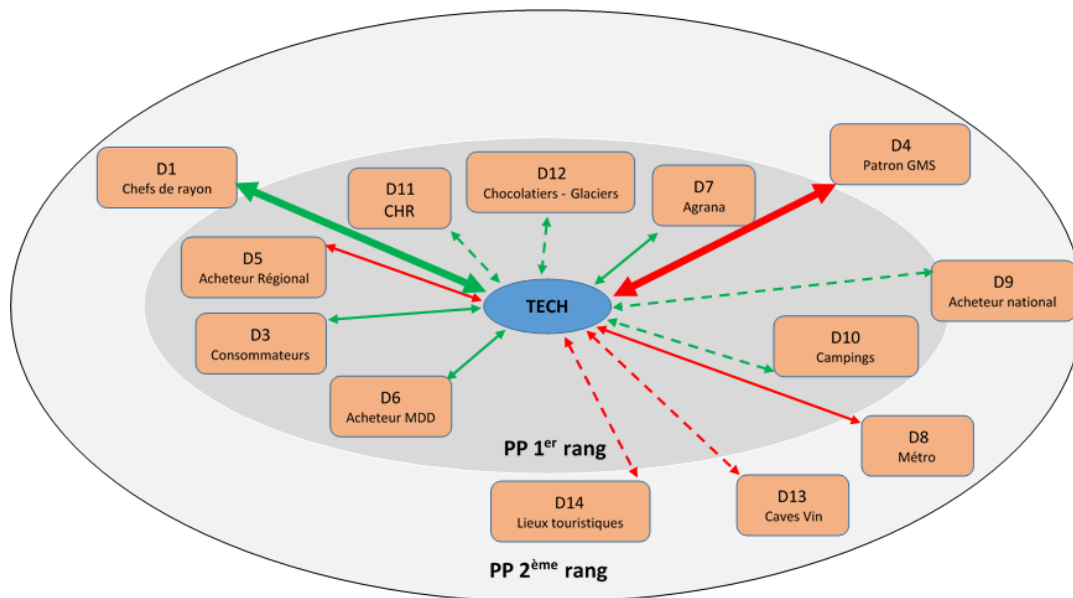


Figure 3 : cartographie de la demande de la Confiserie du Tech

Contrairement à la cartographie de l'offre dont on pouvait visualiser la force des liens, on observe ici une grande diversité dans l'intensité des liens. Si l'écosystème de l'offre semble donc bien maîtrisé par la PME, l'écosystème de la demande nécessite un travail spécifique de renforcement des liens avec des parties prenantes essentielles à la bonne réalisation du plan stratégique.

4.1.3 Management stratégique de l'écosystème

A partir du travail cartographique, nous pouvons proposer une représentation graphique des modalités d'action à accomplir pour le dirigeant de la PME avec son équipe. Ce modèle de représentation graphique est divisé en 3 zones :

- Une zone où il est urgent de renforcer les liens avec les parties prenantes. Il s'agit de celles à forte influence mais dont l'intensité du lien est faible ou modéré.
- Une zone où il faut réduire l'allocation de ressources et de temps consacrés aux parties prenantes car elles n'ont pas suffisamment d'influence sur le plan stratégique.
- Une zone centrale où les parties prenantes présentent une cohérence entre leur influence sur le plan stratégique et l'intensité des liens développés avec celles-ci. Plus le plan stratégique est critique pour la survie de l'entreprise, plus cette zone centrale devra être étroite. A l'inverse, si l'entreprise a des fondamentaux solides (finance, organisation, marché), cette zone centrale peut être élargie, car le plan stratégique consiste plus en une évolution qu'en une rupture.

Il semble évident que l'intensité du lien doit augmenter avec le degré d'influence de la PP sur la bonne réalisation plan stratégique. A l'inverse, il faut veiller à consacrer le minimum de ressource et de temps aux parties prenantes de moindre influence.

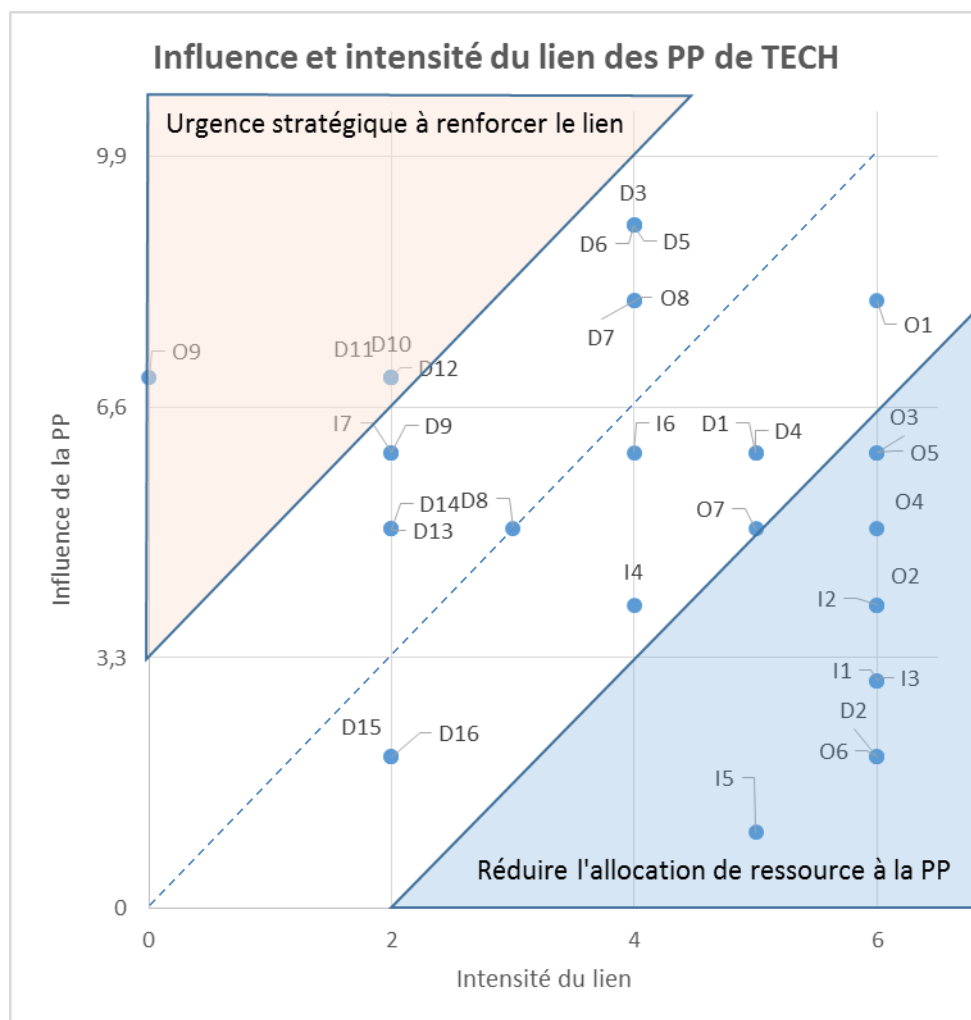


Figure 4 : Adéquation de l'écosystème avec le plan stratégique de la Confiserie du Tech

La représentation graphique met en évidence les points suivants :

- Un grand nombre de parties prenantes ont une influence faible mais un lien fort. Cela illustre probablement la personnalité du dirigeant de nature curieuse et empathique qui multiplie les activités, les mandats et les actions au détriment parfois de l'efficacité pour son entreprise. Il faut réduire le temps et les ressources consacrés à ces parties prenantes afin de les faire migrer vers la gauche du graphique. Par exemple, depuis la rédaction de cet article, le dirigeant a démissionné de la présidence du GEIQ (I1). Cette migration ne doit pas se faire de façon brutale au risque de détériorer la relation de confiance. Il est recommandé de le faire de façon naturelle en diminuant la fréquence des rencontres.
- Un grand nombre de parties prenantes se trouvent dans la zone centrale, il faudra maintenir ou renforcer le lien afin de faire migrer ces parties prenantes le plus possible vers la diagonale du graphique.

- Un petit nombre de parties prenantes dont l'influence est forte sur le plan stratégique doivent être traitées en priorité afin de renforcer le lien et de les faire migrer au plus vite dans la zone centrale du graphique.

Les parties prenantes, dont le lien peut être atténué, doivent faire l'objet d'une analyse au cas par cas par le dirigeant car certaines peuvent avoir une dimension personnelle, être une sorte de « bouffée d'oxygène » pour le dirigeant (exemple : les gentils révoltés). D'autres pourraient être déléguées à des membres du CODIR, d'autres doivent tout simplement être réduites, d'autres peuvent être peu influentes sur le plan stratégique actuel mais utiles sur le long terme, etc. Mais la logique générale est de diminuer le temps et les ressources qui leur sont consacrés. L'urgence est de densifier les liens avec les parties prenantes dont l'intensité est insuffisante.

Le tableau de bord ci-dessous est un exemple de tableau de bord qui découle de l'analyse stratégique de l'écosystème de la Confiserie du Tech. Il combine les objectifs d'évolution souhaitable dans l'intensité des liens avec les parties prenantes et les taux de réalisation d'actions concrètes avec certaines parties prenantes.

Parties Prenantes	Qui	Objectif / Commentaire	statut
O9 : Chef produit	DG	Objectif : créer une confiance forte Commentaire : L'annonce de recrutement a été diffusée	En progrès
D10 : Campings	DG	Objectif : Créer une confiance intuitu-personae avec les dirigeants des 10 plus gros campings Commentaire : 1 contact établi, depuis pas d'autre action	Pas de progrès
D11 : CHR	DG	Objectif : Partenariat avec les 2 plus gros groupes hôteliers du département Commentaire : Le premier a été rencontré Le deuxième est programmé	En progrès
D12 : Glaciers, Chocolatiers	Chef Produit	Objectifs : Prospecter l'ensemble des artisans chocolatiers et glaciers d'Occitanie au cours de l'année Commentaire : attente recrutement chef produit	Non démarré
Animation camping	Dir Commercial	Objectifs : Mettre en place des animations dans les 10 plus gros campings de la côte à l'été 2018 Commentaire : 3 en discussion, 5 validés, 2 en cours	En progrès

AOC rousquille	DG	Objectifs : Obtenir l'Appellation d'Origine Contrôlée Rousquille Commentaire : 1 ^{ère} réunion planifiée	En progrès
----------------	----	--	------------

Tableau 5 : tableau de bord pour le pilotage stratégique de l'écosystème

Conclusion

Est-il possible pour une PME de maîtriser son destin en contrôlant l'incertitude de son environnement ? Pour répondre à cette question, nous présentons une méthode de pilotage de l'écosystème d'une PME familiale à caractère régional, la Confiserie du Tech.

Dans un premier temps, à partir d'une grille typologique inspirée par les travaux de Mitchell *et al.* (1997), nous hiérarchisons les parties prenantes (PP) de la PME, comme les maillons essentiels de l'écosystème pour réaliser les objectifs du plan stratégique. Cette hiérarchisation des PP s'effectue en distinguant :

- les PP de 1^{er} rang qui déterminent le plan stratégique de la PME : *les incontournables*.
- Les PP de 2^{ème} rang qui ont une influence sur le plan stratégique de la PME : *les influentes*.
- Les PP de 3^{ème} rang qui ont une influence faible voire nulle sur le plan stratégique de la PME : *les neutres*.

Dans un second temps, nous établissons une cartographie de l'écosystème en cherchant à évaluer les écarts de distance dans le rapport de confiance entre la PME et ses parties prenantes. Pour atteindre les objectifs stratégiques et maîtriser les turbulences de l'environnement, le dirigeant de la PME doit réduire la distance avec les PP stratégiques incontournables, et réduire l'implication auprès des autres PP dont l'influence est plus neutre. A travers cette recherche empirique, nous montrons que l'ancrage territorial et la gestion des interdépendances avec les parties prenantes sous l'angle d'un écosystème est un enjeu stratégique pour une PME, d'autant plus que ses ressources limitées ne lui permettent pas de pratiquer la croissance externe pour atteindre une taille critique. Il s'agit au contraire de nouer des relations de confiance dans l'écosystème, en réduisant les coûts de transaction de cette manière (Williamson, 1975), en considérant que la coopération avec les parties prenantes offre des capacités de développement, malgré le manque de ressources spécifiques de la PME.

Cette recherche contribue de cette manière à mettre l'accent sur le management par la confiance des variables d'environnement d'une PME, en revisitant le concept d'écosystème d'affaires. Néanmoins, elle offre une contribution limitée par différents aspects. La recherche demeure exploratoire dans la mesure où l'illustration choisie de la Confiserie du Tech ne permet pas de généraliser les résultats obtenus à d'autres PME, dans

d'autres contextes. Par ailleurs, elle s'attache à présenter des modalités d'action sur les parties prenantes implantées à proximité géographique, sans nécessairement prendre en considération les partenaires digitaux, qui déplacent les frontières du réseau de l'offre ou de la demande en dehors de l'implantation géographique (Daidj, 2010).

Dans une recherche ultérieure il serait donc opportun d'élargir cette méthodologie de construction de l'écosystème au-delà de l'ancrage territorial en tenant compte des plateformes d'intermédiation sur Internet pour le commerce en ligne notamment, en cherchant à élargir la méthodologie à d'autres études de cas.

Notice Bibliographique :

Astley W.G., Fombrun C.J. 1983, Collective strategy : social ecology of organizational environments, *Academy of Management Review*, 8 (4), pp. 576-587.

Audretsch D., Feldman P. 1996, R&D spillovers and the geography of innovation and production, *American Economic Review*, 86 (2), pp. 253-273.

Bathelt H., Malmberg A., Maskell P. 2004, Clusters and knowledge : local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation, *Progress in Human Geography*, 28 (1), pp.35-56.

Beccatini G. 1990, The Marshallian District as a Socio-Economic Notion, in Pyke F., Beccatini G., Sendenberger W. (eds), *Industrial districts and Inter-Firms Co-operation in Italy*, Geneva, International Institute for Labour Studies, pp. 37-51.

Cassi L., Plunket A. 2014, Proximity, network formation and inventive performance : in search of the proximity paradox, *The Annals of Regional Science*, 53 (2), pp. 395-422.

Cooke P. 2007, To construct regional advantage from innovation systems first build policy platforms, *European Planning Studies*, 15 (1), pp. 179-194.

Daidj N. 2010, Les écosystèmes d'affaires: une nouvelle forme d'organisation en réseau , *Management & Avenir*, 46, pp.105-130.

Freeman R.E. 1999, Divergent stakeholder theory, *Academy of Management Review*, 24 (2), pp. 233-236.

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

Marshall A. 1920, *Principles of Economics*, Macmillan, Londres.

Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D. 1997, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 853-886.

Moore J.F. 1993, Predators and prey: a new ecology of competition, *Harvard Business Review*, 71(3), pp.75-86.

Moore J.F. 1996, *The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, New York, Harper Business.

Porter M. 1998, Clusters and the new economics of Competition, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp. 77-90.

Williamson O.E. 1975, *Markets and Hierarchies*, New York, Free Press.