



HAL
open science

Le rôle de la stratégie collective dans l'écosystème d'affaire en situation de crise et de non-crise

Narges Alizadeh

► To cite this version:

Narges Alizadeh. Le rôle de la stratégie collective dans l'écosystème d'affaire en situation de crise et de non-crise. Economies et finances. Normandie Université, 2020. Français. NNT : 2020NORMLH32 . tel-03284102

HAL Id: tel-03284102

<https://theses.hal.science/tel-03284102v1>

Submitted on 12 Jul 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Pour obtenir le diplôme de doctorat

Spécialité Sciences de Gestion

Préparée au sein de l'Université Le Havre Normandie

**Le rôle de la stratégie collective dans l'écosystème
d'affaire en situation de crise et de non-crise**

Présentée et soutenue par

ALIZADEH Narges

14.12.2020

Thèse soutenue publiquement le (date de soutenance) devant le jury composé de		
Madame Raluca MOGOS DESCOTES	Professeur des universités/ université Littorale	Présidente de Jury
Monsieur Zied FTITI	Professeur des universités/ EDC business school	Rapporteur de thèse
Monsieur Faouzi BENSEBAA	Professeur des universités/ université paris 8	Rapporteur de thèse
Monsieur Atour TAGHIPOUR	Maîtres de Conférences HDR / Université Le Havre Normandie	Directeur de thèse
Monsieur Ali SMIDA	Professeur des universités/ Université Sorbonne Paris Nord	Co-directeur de thèse

Thèse dirigée par

Atour Taghipour, Maîtres de Conférences HDR à l'Université Le Havre Normandie, laboratoire NIMEC

Ali Smida, Professeur de l'Université Sorbonne Paris Nord, laboratoire CEPN CNRS (co-directeur)

Remerciements

Je tiens à remercier, en premier lieu, les membres du jury, qui ont accepté d'évaluer mon travail de recherche. Ainsi que Madame Raluca MOGOS-DESCOTES, Professeur à l'Université Littorale, pour m'avoir fait l'honneur de présider le jury.

Je remercie Messieurs Zied FTITI, Professeur de l'EDC business school, et Faouzi BENSEBAA, Professeur de l'Université Paris 8, en tant que rapporteurs de la thèse.

Je tiens à remercier tout particulièrement le Professeur Atour TAGHIPOUR, directeur de thèse, qui s'est toujours montré à l'écoute et pleinement disponible tout au long de la réalisation de cette recherche. Je lui suis également reconnaissante pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer. Si la présente thèse a pu être réalisée, avec l'effort et l'enthousiasme qu'elle a nécessités, c'est grâce à son sérieux et à ses compétences remarquables.

Mes remerciements s'adressent également au Professeur Ali SMIDA, co-directeur de thèse, pour l'encadrement, le soutien et la confiance, l'encouragement et la mise en valeur de l'ensemble de mes propositions pendant toutes les étapes de la thèse, ainsi que pour sa patience et sa pédagogie, pour m'avoir orientée vers les bonnes pistes et pour la compréhension de mes contraintes.

Je ne saurais passer sous silence mes chers parents pour leur soutien et leur patience ainsi qu'à mes amis : Mahdi BAHRAMPOUR, Shadi RAHNAMA, qui m'ont soutenue malgré la distance. Je n'oublierai jamais le dévouement de mon ami le Dr Stéphane QUIDEL pour ses sacrifices.

Enfin, j'envoie mes plus affectueuses pensées à ma fille, Kiana

Résumé

Les théories présentées, Astley et Fombrun (1983); Moore (1993); Iansiti et Levien (2004); Peltoniemi et Vuori (2004) nous permettent de décrire clairement le nouveau contexte de la prise de décision stratégique au sein duquel évolue l'écosystème d'affaires.

Cette recherche explore le rôle de la politique étrangère dans le choix de la stratégie collective face aux nouvelles restrictions et aux nouvelles opportunités d'un point de vue opérationnel dans l'écosystème des affaires. Pour démontrer cet enjeu important, nous avons étudié les performances de PSA (Peugeot Société Anonyme) pendant 6 ans, de 2013 à 2018, afin de découvrir comment PSA applique la stratégie collective face aux situations de crise et de non-crise. Pour répondre à cette question, nous avons opté pour une approche quantitative selon laquelle les données de recherche ont été analysées par le modèle ACP (analyse en composantes principales). Les résultats montrent que ce qui engendre le succès de l'écosystème d'affaires et transforme la menace en opportunités dépend profondément de la manière de choisir une stratégie collective en fonction des circonstances. Le résultat a également souligné l'obtention d'avantages compétitifs via l'évaluation de la stratégie collective en fonction de la politique étrangère. La littérature précédente s'est concentrée sur l'application de diverses stratégies collectives et a ignoré le rôle des variables influentes de l'environnement politique dans la sélection stratégique collective.

Mots clés : Stratégie collective, écosystème d'affaires, politique étrangère.

Table des matières

Remerciements	1
Résumé	2
Table des matières	3
Liste des Tableaux	8
Liste des Figures	12
INTRODUCTION GÉNÉRALE	13
Introduction.....	14
1. Littérature de la recherche.....	16
1.1 La définition d'une stratégie collective	16
1.2 La notion d'écosystème d'affaires.....	18
1.3 Les écosystèmes d'affaires comme plateforme de stratégies collectives.....	18
1.4 Politique étrangère et écosystème d'affaires	19
2. Problématique de la recherche et choix du sujet d'étude	21
3. L'objectif de recherche	22
4. La méthodologie de la recherche	23
5. Descriptif du cas de l'étude	26
6. Méthode d'échantillonnage	27
7. Collecte des données.....	28
8. La méthode d'analyse des données	28
8.1 L'Analyse en Composantes Principales (ACP).....	28
LE CADRE DE RECHERCHE.....	31
Introduction.....	32
L'émergence de l'écosystème d'affaires	34
1. La genèse de l'écosystème d'affaires	35
2. Lien entre métaphore et objectif de recherche	37
3. La définition de l'écosystème d'affaires.....	38
4. Les principes d'un écosystème d'affaires.....	40
4.1 Identifier les éléments de l'écosystème d'affaires.....	40
4.1.1 « Enjeu 1. La situation d'écosystème d'affaires au sein de l'industrie ».....	40
4.1.2 « Enjeu 2. Émergence de la coévolution »	41
4.1.3 « Enjeu 3. Le rôle de l'innovation »	41
4.1.4 « Enjeu 4. Leadership et orientation stratégique à l'intérieur du système ».....	41

4.1.5	« Enjeu 5. Les risques associés à l'écosystème d'affaires »	41
5.	Les études au sein de l'ESA.....	42
6.	Les fondations d'un écosystème d'affaires	46
7.	La stratégie collective : une relation inter-organisationnelle	48
7.1	Quatre types de stratégie collective selon Astley et Fombrun (1983).....	49
8.	L'écosystème d'affaires comme une plateforme	50
9.	La notion de la stratégie collective au sein des travaux de Nalebuff et Brandenburger (1995), puis de Lewis (1990)	52
10.	La notion de coopération stratégique au sein de la coévolution de l'écosystème d'affaires....	53
10.1	Les atouts de la stratégie de coopération	55
10.1.1	La coopération comme source d'avantage coopératif.....	56
10.1.2	La coopération comme source d'avantage compétitif.....	56
10.1.3	La coopération comme source d'avantage coopératif.....	56
10.1.4	La coopération comme source de création de valeur.....	57
10.1.5	La réalisation d'économies d'échelle	57
10.1.6	Le développement des standards	57
10.1.7	La complémentarité des ressources.....	57
10.1.8	Amélioration de l'image de marque.....	58
10.2	Les avantages de la stratégie d'alliance :	58
Le rôle de l'environnement politique dans les affaires.....		60
11.	Le business International et l'environnement politique :	61
11.1	L'environnement politique et l'écosystème d'affaires.....	61
12.	Un examen des recherches antérieures (2011-2020).....	62
12.1	Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation	62
12.2	Le concept d'écosystème d'affaires revisité.....	63
12.3	Stratégies écosystémiques et modalités de coordination partenariale et territoriale. Le cas Danone	63
12.4	L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise	64
12.5	Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet.....	64
12.6	Naissance des écosystèmes d'affaires : une articulation des compétences intra et inter organisationnelles	65
12.7	Compréhension des mécanismes de construction des stratégies de développement durable des distributeurs indépendants : une étude qualitative.....	65

12.8	Des biens communs aux inconnus communs : initier un processus collectif de conception pour la gestion durable d'un agro-écosystème.....	66
12.9	L'écosystème d'affaires de la publication des périodiques scientifiques.....	66
12.10	Favoriser l'émergence d'un écosystème d'affaires en tourisme durable.....	67
13.	Conclusion	68
	LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	69
	Introduction.....	70
1.	Stratégie globale de la thèse	71
1.1	Positionnement de la recherche	72
1.2	Recherche sur le contenu.....	74
1.3	La méthodologie de recherche.....	75
1.4	La méthode d'enquête	76
1.4.1	La situation de la recherche	77
2.	Méthode d'échantillonnage	78
3.	Présentation de l'écosystème d'affaires de PSA.....	79
3.1	Les principales étapes de l'histoire du développement de PSA.....	79
3.2	Organigramme fonctionnel de Groupe	83
4.	Histoire de la collaboration entre PSA et l'Iran.....	84
4.1	Le marché de PSA en Iran.....	85
4.1.1	Collaboration entre Peugeot et IKCO	86
4.1.2	Collaboration entre Citroën et SAIPA.....	87
4.1.3	La collaboration entre DS et ARIAN.....	88
5.	Type de la collaboration entre PSA et Iran.....	88
5.1	Signature d'un accord cadre de joint-venture entre le groupe PSA et SAIPA.....	89
5.2	Historique des ventes du Groupe PSA en Iran	91
5.3	Les dates clés du Groupe PSA en Iran	92
6.	L'étude de PSA au sein de la situation politique de l'Iran	93
6.1	PSA annonce son retour en Iran dès la levée des sanctions	94
7.	Echantillon d'entreprises étudiées.....	96
8.	La collecte des données	101
8.1	Les sources des données	101
9.	Analyse descriptive des données	103
10.	L'analyse en Composantes Principales (ACP).....	103
11.	Le type de stratégie collective étudiée et de paramètres dans notre recherche	105

12.	Conclusion	107
	ANALYSE DES DONNÉES	108
	Introduction.....	109
1.	La méthode d'analyse	110
2.	Présentation des données.....	110
3.	Traitement des données	112
3.1	La Corée du Sud.....	112
3.2	La France.....	115
3.3	Les États-Unis	117
3.4	L'Uruguay.....	119
3.5	L'Italie	121
3.6	L'Iran.....	124
3.7	La République Tchèque	126
3.8	La Chine	129
3.9	Le Japon.....	132
3.10	La Turquie	135
3.11	La Russie	138
3.12	L'Autriche	141
4.	Le processus d'analyse en composantes principales (ACP)	143
4.1	Première partie : Identification des composantes	143
4.2	Deuxième partie (La classification).....	144
4.3	Troisième partie, la détermination des composantes	145
5.	Résultat.....	146
6.	Conclusion	148
	CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	149
	Introduction.....	150
1.	Quelle est la contribution de la stratégie collective à l'écosystème d'affaires de PSA ?.....	151
2.	La contribution de la stratégie collective dans l'écosystème de PSA.....	154
3.	Comment PSA gère-t-il l'écosystème en situation de « crise » et de « non-crise » ?.....	164
3.1	Les rôles des partenaires de PSA afin de gérer l'écosystème	165
4.	Comment PSA collabore-t-il en Iran en situation de « Crise » ?	167
5.	Conclusion	168
6.	Discussions des résultats liés aux littératures antérieures	170

7.	La contribution de notre recherche	171
7.1	L'apport de notre recherche peut se situer à deux niveaux	172
8.	Limites et recommandations.....	173
9.	Conclusion	174
	Bibliographie.....	176
	Annexe.....	190

Liste des Tableaux

Tableau 1 : La modalité des stratégies collectives d’Astley et Fombrun(1983)	17
Tableau 2 : Les sept « images » de l’organisation de Gareth Morgan.....	36
Tableau 3 : les études de l’écosystème d’affaires.....	43
Tableau 4 : La typologie des stratégies collectives d’Astley et Fombrun (1983).....	52
Tableau 5 : Caractéristiques de l’objet et de la finalité de la thèse.....	72
Tableau 6 : Les questions épistémologiques au regard des différents paradigmes épistémologiques en science.....	73
Tableau 7 : L’organigramme fonctionnel simplifié du Groupe au 1 ^{er} février 2018 se présente comme suit.....	83
Tableau 8 : La fonction de groupe PSA.....	84
Tableau 9 : L’outil industriel du Groupe IKCO en Iran.....	86
Tableau 10 : L’outil industriel du groupe SAIPA en Iran.....	87
Tableau 11 : Unités non comptabilisées dans les ventes du Groupe PSA- De 2005 à 2009.....	91
Tableau 12 : Unités non comptabilisées dans les ventes du Groupe PSA- De 2010 à 2015.....	91
Tableau 13 : Groupe PSA (2013-2014)	96
Tableau 14 : Groupe PSA (2015-2016)	97
Tableau 15 : Groupe PSA (2017-2018)	99
Tableau 16 : Volume de fabrication (production annuelle de voitures) de PSA et pour chaque partenaire pour les deux situations politiques.....	102
Tableau 17 : Présentation de la stratégie collective dans l’écosystème de PSA.....	105
Tableau 18 : Des paramètres de notre recherche.....	106

Tableau 19 : Les données de recherche.....	111
Tableau 20 : Indicateurs statistiques - La Corée du Sud.....	113
Tableau 21 : Le taux d'activité - La Corée du Sud.....	113
Tableau 22 : Indicateurs statistiques - La France.....	115
Tableau 23 : Le taux d'activité- La France.....	115
Tableau 24 : Indicateurs statistiques - les États -Unis.....	117
Tableau 25 : Le taux d'activité - les États-Unis.....	117
Tableau 26 : Indicateurs statistiques - L'Uruguay.....	119
Tableau 27 : Le taux d'activité - L'Uruguay.....	119
Tableau 28 : Indicateurs statistiques - L'Italie.....	121
Tableau 29 : Le taux d'activité - L'Italie.....	121
Tableau 30 : L'asymétrie - L'Italie.....	122
Tableau 31 : Indicateurs statistiques - L'Iran.....	124
Tableau 32 : Le taux d'activité - L'Iran.....	124
Tableau 33 : Indicateurs statistiques - La République Tchèque.....	127
Tableau 34 : Le taux d'activité - La République Tchèque.....	127
Tableau 35 : L'asymétrie - La République Tchèque.....	127
Tableau 36 : Indicateurs statistiques - La Chine.....	130
Tableau 37 : Le taux d'activité - La Chine.....	130
Tableau 38 : L'asymétrie - La Chine.....	130
Tableau 39 : Indicateurs statistiques - Le Japon.....	133
Tableau 40 : Le taux d'activité - Le Japon.....	133

Tableau 41 : L'asymétrie - Le Japon.....	133
Tableau 42 : Indicateurs statistiques - La Turquie.....	136
Tableau 43 : Le taux d'activité - La Turquie.....	136
Tableau 44 : L'asymétrie - La Turquie.....	136
Tableau 45 : Indicateurs statistiques - La Russie.....	139
Tableau 46 : Le taux d'activité - La Russie.....	139
Tableau 47 : L'asymétrie - La Russie.....	139
Tableau 48 : Indicateurs statistiques - L'Autriche.....	141
Tableau 49 : Le taux d'activité - L'Autriche.....	141
Tableau 50 : Variance totale appliquée.....	144
Tableau 51 : La classification des données dans deux composantes concernées.....	145
Tableau 52 : Identification des composantes.....	145
Tableau 53 : Classification les partenaires de PSA de 2017 à 2018 par moyenne.....	146
Tableau 54 : Classification les partenaires de PSA de 2013 à 2018 par moyenne.....	147
Tableau 55 : Les types de stratégie collective dans l'écosystème d'affaire de PSA, selon Astley et Fombrun (1983)	152
Tableau 56 : L'écosystème de PSA en confédéré au sein la stratégie collective.....	153
Tableau 57 : L'écosystème de PSA en conjugué au sein la stratégie collective.....	154
Tableau 58 : La contribution de la stratégie de coopération.....	156
Tableau 59 : La contribution de la stratégie d'alliance.....	156
Tableau 60 : Les partenaires actifs en période de crise.....	159
Tableau 61 : Les partenaires actifs en période de non-crise.....	161
Tableau 62 : Les partenaires de PSA concernés par la composante 2.....	166

Tableau 63 : Les partenaires de PSA concernés par la composante 1.....166

Tableau 64 : Le résumé du travail de recherche.....169

Liste des Figures

Figure 1 : Démarches de recherche	24
Figure 2 : La méthodologie de recherche	25
Figure 3 : Schéma des études	30
Figure 4 : L'écosystème d'affaires d'une firme.....	39
Figure 5 : Réseaux de valeur adapté de Brandenburger et Nalebuff (1995) et Lobn (2015)...	54
Figure 6 : La méthodologie de la recherche.....	78
Figure 7 : L'écosystème de PSA se base sur la Théorie de Moore (1996).....	82
Figure 8 : Graphique des valeurs propres.....	143
Figure 9 : Les rôles des partenaires de PSA dans deux situations différentes.....	165

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction

La concurrence mondiale s'accroît, les marchés sont prisonniers de la globalisation, les nouvelles technologies de l'information progressent à une vitesse vertigineuse, les mouvements de la politique se multiplient, tous ces phénomènes commencent à transformer les économies des pays industrialisés (Rabeau et Letaifa (2012)). La facilité d'accès à la connaissance et le phénomène de délocalisation des activités de production provoquent une sorte de convergence. Les entreprises travaillant dans des domaines proches par leur objet rencontrent moins de problèmes aujourd'hui pour collaborer et écouler leur production auprès d'autres partenaires. Les structures des entreprises constituent un réseau, et les produits, même les plus simples, sont le fruit d'une collaboration entre plusieurs entreprises partenaires, éparpillées géographiquement. (Iansiti et Levien (2004)). Ce sont les technologies de l'information, dont le développement est considérable, qui rendent plus aisées, en termes de gestion comme de fluidité, ces dynamiques de coopération dans les limites du réseau.

Un paramètre supplémentaire vient s'immiscer dans ce fonctionnement : le changement de politique étrangère. Ce dernier a un impact indéniable sur la coopération internationale. De cette remarque découle la question suivante : un écosystème d'affaires doit-il, pour organiser et gérer, tenir compte dans son choix de stratégie collective du changement de la politique étrangère des partenaires concernés ? L'environnement politique peut-il influencer la performance de l'écosystème ?

Pour répondre à cette question de recherche, nous avons choisi d'examiner l'écosystème d'affaires de PSA (Peugeot Société Anonyme, constructeur automobile français). Cela nous permet de percevoir en quoi la politique étrangère peut influencer les décisions stratégiques d'un écosystème d'affaires. Ainsi, l'écosystème de PSA semble un terrain approprié à l'étude d'impact des changements de politique étrangère ainsi que des défis lancés à la gestion stratégique dans de tels environnements. C'est pourquoi PSA a volontairement été choisi dans ce processus de prise de décision.

Les théories présentées ici, Astley et Fombrun (1983) ; Moore (1993) ; Iansiti et Levien (2004) ; Peltoniemi et Vuori (2004) nous permettent de décrire clairement ce nouveau contexte de la prise de décision stratégique au sein duquel évolue l'écosystème d'affaires.

Cette analyse a de profonds effets sur le type de collaboration. Les études récentes ne traitent généralement pas de la manière dont les différents types de stratégies sont influencés par les divers contextes de changement de la politique étrangère. En effet, l'environnement politique

des marchés étrangers a un effet direct sur l'entreprise. Ces facteurs peuvent varier d'un pays à l'autre et chaque pays dispose de ses propres lois et réglementations. Les entreprises doivent se conformer aux lois et aux exigences des États où elles exercent leurs activités et obtenir de nouvelles licences ou payer des frais plus élevés si nécessaire (Nestorovic (2016)). Dans cette perspective, l'environnement politique est considéré comme une question compliquée pour les entreprises multinationales. Par conséquent, ne pas les examiner peut avoir des dommages irréparables et les études récentes négligent cette importance. Notre recherche comble, en partie, ces lacunes en étudiant les types de stratégie collective et inclut une réflexion sur la politique étrangère.

L'objet de ce travail de recherche consiste à répondre à la problématique de recherche suivante : L'impact du changement de la politique étrangère dans l'écosystème des affaires pour le choix de la collaboration a été ignoré. Il essaie d'abord d'envisager le rôle de la politique étrangère sur le choix des divers types de stratégie collective. Puis il analyse quelle stratégie collective sera la plus appropriée au regard d'un changement de cette même politique.

Le but consiste donc à proposer un éclairage différent aux dirigeants d'écosystèmes d'affaires, notamment ceux qui agissent principalement à l'international et face aux changements de politique étrangère qui impactent leur performance.

Le premier chapitre abordera la genèse du concept d'écosystème d'affaires. Il comporte deux sections principales, la première traitant du lien avec le concept d'écosystème d'affaires, la seconde touchant aux types de stratégies collectives. Nous présenterons ensuite le rôle de la politique étrangère vis à vis des écosystèmes d'affaires. La méthodologie de recherche sera détaillée dans le chapitre deux. Elle s'attachera à expliquer le contexte de l'étude, le type de recherche, la méthode et l'instrument de collecte de données, l'échantillonnage. Le chapitre trois procédera à l'analyse des données quantitatives, ainsi que de leurs résultats. Enfin, le dernier chapitre (Chapitre quatre) présentera nos conclusions, les limites de nos recherches, les contributions, ainsi que de nouvelles pistes de réflexions.

1. Littérature de la recherche

De nos jours, l'analyse du monde des affaires internationales révèle que les entreprises ne sont pas des entités isolées, elles partagent leurs compétences et leurs capacités en s'appuyant sur des réseaux de collaboration (Isckia (2011)). Il semble que la stratégie collective devienne le modèle de collaboration privilégié des entreprises. (Astley et Fombrun (1983); Barnett (2006); Barnett et al. (2000); Bresser et Harl (1986); Dollinger (1990); Dollinger et Golden (1992); Dussauge et al. (2000); Kogut (1988); Pennings (1981); Stuart (2000); Le Roy (2008)). De ce point de vue, les entreprises peuvent utiliser la stratégie collective afin de réduire l'incertitude environnementale et développer les avantages concurrentiels. Les stratégies collectives sont appliquées par les fournisseurs, les distributeurs ou des entreprises similaires. Dans cette optique, les entreprises peuvent réduire l'instabilité de l'environnement des affaires. (Le Roy (2008)).

1.1 La définition d'une stratégie collective

Selon Gueguen et al, 2006, Astley et Fombrun (1983) estiment qu'il serait plus pertinent d'envisager les entreprises dans une perspective inter-organisationnelle pour qu'elles puissent disposer d'une marge d'intervention sur leur environnement. Ils avancent donc le principe de stratégie collective, car elle parvient à « la mobilisation commune de ressources et à la formulation d'actions au sein des collectivités d'organisations. » Cette perspective est différente de celle du choix stratégique selon Child (1972), car l'action n'est pas supposée émaner de l'entreprise, mais d'un groupe d'entreprises. Ce point de vue s'étend généralement à l'écosystème des affaires où les marchés internationaux sont proactifs. En d'autres termes, l'écosystème métier peut être vu comme un ensemble de relations (verticales, horizontales et transversales ; directes ou indirectes ; formalisées ou non) entre des acteurs clés hétérogènes guidés par la promotion d'une ressource commune (standard, savoir-faire, etc.) et d'une idéologie qui conduit au développement de compétences partagées (Gueguen et al. (2006) ; Vosooghizaji et al. (2020) ; Zoghلامي et al. (2016)).

Cependant, la recherche sur la stratégie collective a débattu du type de coopération qui peut servir un objectif différent avec les clients, les fournisseurs, les concurrents, les instituts de recherche et les universités pour augmenter la productivité et les ventes de produits innovants (Teece (1980) ; Belderbos et al. (2004a)). Les organisations recherchent une coopération avec les clients pour acquérir de nouvelles idées d'innovation et pour soustraire le risque

d'incertitude. Cette collaboration permet aux organisations d'entrer sur le nouveau marché innovant (Hippel (1988)).

Tableau 1 : la modalité des stratégies collectives d'Astley et Fombrun (1983)

UNE CLASSIFICATION DES COLLECTIFS		
Formes d'interdépendance		
Type d'association	Commensal	Symbiotique
Directe	Confédérée	Conjuguée
Indirecte	Agglomérée	Organique

Source : Yami (2006)

Astley et Famburn (1983) représentent quatre types de stratégie collective selon des formes d'interdépendance et de types d'association. La stratégie « confédérée » correspond aux formes d'interdépendance « commensalisme » et aux types d'associations « directes ». Cette stratégie « confédérée » se développe dans les environnements concurrentiels, c'est-à-dire que les entreprises, sous différentes formes, collaborent ensemble en participations croisées. Dans le cas de la stratégie « agglomérée », qui a été représentée par la forme d'interdépendance « commensalisme » et le type d'association « indirecte », la stratégie se base sur l'amélioration de la collaboration entre entreprises similaires et non concurrentes.

La stratégie « conjuguée » correspond aux formes d'interdépendances « symbiotiques » et aux types d'associations « directes » où la stratégie se développe par des entreprises sous différentes formes par un accord de partenariat pour les activités complémentaires. Enfin, la stratégie « organique » avec la forme d'interdépendance « symbiotique » et le type d'association « indirecte », peut se matérialiser soit dans des relations de réseaux entre firmes complémentaires, soit dans des relations qui n'apparaissent pas sous forme de contrats (Yami (2006)).

1.2 La notion d'écosystème d'affaires

La notion d'écosystème d'affaires a été considérée une première fois par Moore en 1993 dans son article " The Death of competition ", où il a mentionné l'écosystème d'affaires comme une plateforme permettant de développer des interactions de collaboration en réseau. Moore insiste ainsi notamment sur cette approche afin de mieux gérer le processus d'innovation et d'améliorer des compétences et des capacités. Avec ce point de vue, cette approche permet une co-évolution qui se manifeste dans l'écosystème d'affaires au sein d'une dynamique d'innovation collective, (Isckia (2011)).

En se basant sur la notion d'écosystème d'affaires, on trouve plusieurs études qui se sont attachées à vérifier les différents modèles de collaboration : (alliance, coopétition, coopération transversale) dans l'écosystème d'affaires.

La recherche sur la stratégie collective s'est de plus en plus concentrée sur la performance des écosystèmes d'affaires. Moore (1993-1996) ; Iansiti et Levien (2004a-2004b) ; Astley et Fombrun (1983) ; Barnett (2006) ; Barnett et al. (2000) ; Bresser et Harl (1986) ; Dollinger (1990) ; Dollinger et Golden (1992) ; Dussauge et al. (2000) ; Kogut (1988) ; Pennings (1981) ; Stuart (2000) ; Le Roy (2008). Les travaux de Barnett et al. (2000) ; Stuart (2000) ; Miotti et Sachwald (2003) ; Barnett (2006) ; Le Roy (2008) ; Kale et Singh (2009) ; Sambasivan et Yen (2010) ; Kinderis et Jucevicius (2013) ; Planko et al. (2016) ; suivis d'études plus récentes : Endres et Weibler, 2019, soulignent que la stratégie collective est capable de créer de nouvelles opportunités pour les entreprises. Elle peut également accumuler des capacités, de l'expérience et des ressources réseau (Gueguen et al. (2006)).

1.3 Les écosystèmes d'affaires comme plateforme de stratégies collectives

Le concept émergent d'écosystème d'affaires (Moore (1993) ; Iansiti et Levien (2004)) a été pris en compte par des concepts théoriques différents et plus anciens, tels que les réseaux d'entreprises, le « champ organisationnel », l'alliance, la collaboration, les « stratégies collectives ». Les écosystèmes sont formés par différentes entreprises qui peuvent améliorer leurs capacités et leurs compétences (Rong et al. (2015)). Moore définit l'écosystème commercial comme « une communauté économique soutenue par une fondation d'organisations et d'individus en interaction - les organismes du monde des affaires ». Selon Moore, un écosystème d'affaires comprend des clients, des producteurs principaux, des concurrents et d'autres parties prenantes. Il déclare ainsi que ce ne sont que des métaphores qui peuvent clarifier certaines questions et aider à comprendre. (Moore 1996, 9, 25, 26).

En adoptant l'attitude de Moore (1993, 1996), Torrès-Blay (2000) a défini une communauté économique comme « une coalition hétérogène d'organisations de différentes industries formant une communauté stratégique d'intérêts ou de valeurs, structurée en réseau, autour d'un leader qui parvient à imposer ou partager sa vision d'entreprise ou son standard technologique. » (Gueguen et al. (2006)).

En d'autres termes, l'écosystème métier fournit une plateforme de compétences (un standard, un savoir-faire, une norme, etc...) pour développer les stratégies collectives et établir un destin stratégique commun. De cette façon, toutes les entreprises se retrouveront unies sur la base d'une coopération formelle ou informelle afin de découvrir une norme spécifique, par exemple. Lengnick-Hall et Wolff (1999) ou Gueguen et Torrès (2004) considèrent que ce concept est important dans la gestion stratégique (Gueguen et al. (2006)).

Selon Bresser et Harl (1986), les stratégies collectives sont généralement adoptées par les entreprises car ces stratégies leur permettent de réduire significativement toute incertitude environnementale. Entrer dans une relation stable et coopérative avec des concurrents, des fournisseurs ou des distributeurs leur permet d'anticiper leurs comportements respectifs et contribue ensuite à stabiliser l'environnement dans lequel évolue l'entreprise (le Roy (2008)). Selon ce processus, les entreprises doivent identifier une plateforme capable d'accumuler des capacités, des expériences et des ressources (Geringer (1991) ; Keeble et al. (1998) ; Rong et al. (2015)). Par conséquent, l'émergence de certains concepts tels que l'écosystème d'affaires qui montre la nouvelle définition de la concurrence sur le marché mondial tire généralement les avantages de la stratégie collective. L'écosystème d'affaires est défini comme un phénomène qui représente la mort de la concurrence sur le marché mondial (Moore, 1993.1996). Les contextes d'écosystèmes d'affaires peuvent survenir à condition que le marché ait un potentiel et un mécanisme de coordination spécifique afin de limiter la compétitivité sur le marché international (Rong et al. (2015)).

Créer des conditions plus favorables à l'utilisation de la stratégie collective est remarquable en raison de la complexité du marché étranger. La stratégie collective peut être conçue et facilitée par l'écosystème d'entreprises (Iansiti et Levien (2004) ; Rong et al. (2015) ; Moore(1993)).

1.4 Politique étrangère et écosystème d'affaires

Les études de Richard, Devinney, George et Johnson (2009), Ibeto et Agbodike (2015) au Nigéria ont montré que malgré les efforts déployés par les chefs d'entreprise multinationaux

pour atteindre leur objectif, cela n'a pas été très fructueux (John et Johnson (2015)). Richards et al (2009), supposent que la réussite d'une entreprise multinationale dépend dans une large mesure de l'environnement politique. Selon ces chercheurs, l'environnement politique émerge du forçage et des enjeux de la décision politique du gouvernement, qui est capable de changer le résultat et la valeur d'une action économique donnée. Tous évoquent une modification de la probabilité d'atteindre les objectifs commerciaux (John et Johnson (2015)). Ibeto et Agbodike (2015) mentionnent que l'environnement politique est un facteur qui influence la capacité des entités économiques à atteindre leur objectif. Dans son ensemble, l'environnement politique fait référence à des changements dans les politiques et programmes gouvernementaux. Non seulement l'environnement politique peut être un risque direct pour l'entreprise, mais la politique est également composée d'autres risques externes tels que le risque social, la modification du potentiel de promotion, d'inhibition de la concurrence sur le marché. Malheureusement, une mauvaise gestion politique peut parfois transformer des événements naturels ou d'origine humaine en catastrophe. (Ibeto et Agbodike (2015) ; John et Johnson (2015)). En outre, l'environnement politique est souvent compris comme un facteur qui échappe au contrôle de la direction pour atteindre les objectifs. Compte tenu de la complexité de ces questions, il n'est pas étonnant que les entreprises internationales soient souvent perdues dans l'environnement politique et ne puissent pas aborder les problèmes de l'environnement politique de manière systématique. Le commerce international est impliqué dans des questions politiques qui surprennent parfois même les plus expérimentés (Auster et Choo (1993)). En outre, il y a parfois des risques ou des événements politiques qui ne relèvent pas de la responsabilité du gouvernement, comme les guerres, les révolutions, les coups d'État, le terrorisme (Andoh (2007)). Ils provoquent tous une situation sociale instable, avec frustration et intolérance de la population. Tous ces risques peuvent détruire le commerce international.

Enfin, notre recherche a été formée par le cadre conceptuel à partir du concept d'écosystème d'affaires et du concept de stratégie collective.

Ce qui nous permet d'examiner l'écosystème d'affaires de PSA selon deux types de stratégie (coopétition et alliance). Ce cadre de littérature nous aide à développer les recherches précédentes.

2. Problématique de la recherche et choix du sujet d'étude

L'étude de la littérature de recherche nous permettra de découvrir la problématique de recherche et les questions se référant à cette dernière. Le présent travail traite du rôle de la stratégie collective dans l'industrie automobile en France, particulièrement de l'écosystème de PSA selon les changements de politique étrangère. Il essaie d'abord d'envisager le rôle de la politique étrangère sur le choix de divers types de stratégie collective. Puis, il analyse quelle stratégie collective sera la plus appropriée au regard d'un changement de politique étrangère. Le choix de notre sujet d'étude se base sur la problématique provenant d'une insuffisance relevée dans la littérature, qui réside dans les lacunes de la théorie de la stratégie collective, qui, dans un contexte international, a rarement abordé ces problèmes émergents et persistants de gestion stratégique.

- Tout d'abord, la théorie de la stratégie collective est basée sur des modèles d'approche de gestion stratégique (Astley (1984)), Selon Bresser et Harl (1986), la plupart du temps les entreprises optent pour la stratégie collective dans le but de diminuer sensiblement les incertitudes environnementales. Des études récentes ont déclaré examiner le lien entre la stratégie collective et l'écosystème des affaires avec une concentration principale sur les arguments descriptifs et les études de l'industrie (Planko et al. (2016)). L'impact du changement de politique étrangère dans l'écosystème d'affaires pour le choix de la collaboration a été ignoré. La politique étrangère est située dans l'analyse des relations internationales, le changement d'environnement politique a un impact sur relation internationale (Blankshain (2019)).
- Une telle analyse détermine le type de collaboration, bien que dans les études récentes, on ne trouve pas d'analyses sur l'impact que les changements de politique étrangère produisent sur les différents types de stratégies collectives. Or l'entreprise subit bien les effets de l'environnement politique des marchés étrangers, avec quelques différences d'un pays à l'autre car chaque Etat édicte sa propre réglementation. Une entreprise est tenue de respecter les lois du pays où elle a une activité, ce qui peut entraîner l'obligation d'obtenir de nouvelles licences ou de faire face à des surcoûts, (Nestorovic (2016)). Toute entreprise multinationale est confrontée à la complexité de l'environnement politique. La méconnaissance de ce paramètre peut provoquer des dégâts irréparables, or les études récentes n'en font guère état. Nous visons dans cette recherche à combler partiellement ces lacunes en couplant stratégie collective et politique étrangère.

Cette thèse étudie les stratégies collectives sur la base des changements politiques.

C'est dans ce cadre que s'insère notre réflexion, autour de la problématique de recherche. Pour étudier cette problématique, nous explorerons l'écosystème d'affaires du Groupe PSA (Peugeot Société Anonyme).

Notre étude tentera d'identifier les stratégies collectives qui sont choisies par l'écosystème d'affaires de PSA. Pour ce faire, nous avons posé les questions suivantes :

1. Quelle est la contribution de la stratégie collective sur l'écosystème d'affaires ?
2. Quel est le rôle de l'environnement de politique étrangère sur le choix de la stratégie collective ?

3. L'objectif de recherche

Comme nous l'avons vu, selon Richard et al. (2009), l'environnement politique influence la performance des entreprises multinationales. Les gouvernements agissent d'abord selon leurs enjeux, ce qui peut gêner toute action économique vers un objectif commercial, (John et Johnson (2015)). Ibeto et Agbodike (2015) vont dans le même sens : selon eux, l'entreprise peut être freinée dans l'atteinte de ses objectifs par l'environnement politique.

L'importance clé de notre recherche, en raison des études sur le changement de la politique étrangère, est due particulièrement au rôle de la politique de l'Iran, confrontée au risque de sanctions. La situation de l'écosystème d'affaires de PSA, exposé au risque des sanctions américaines du fait de sa présence dans ce pays, pourrait s'avérer problématique.

La mise en œuvre des sanctions par les États-Unis envers les entreprises ayant des activités en Iran engendre le sentiment que ces entreprises, notamment françaises, sont dans l'obligation d'obtempérer aux injonctions américaines et de perdre l'accès au marché iranien. Or, face à une pareille escalade, c'est-à-dire le dispositif des sanctions américaines contre l'Iran, il paraît primordial que les entreprises hexagonales imaginent des stratégies plus proactives et donc plus adaptées, pour gérer de façon optimale les risques créés par ces décisions. Si la France est obligée de quitter l'Iran et que, d'un autre côté, l'Iran joue un grand rôle sur l'écosystème de PSA, alors, la société automobile sera confrontée à de grands défis imprévisibles.

L'objectif du présent travail consiste donc à apporter un nouvel éclairage aux dirigeants des écosystèmes d'affaires en situation de « crise » et de « non-crise ». Notre étude permet de repérer le lien entre le changement de la politique étrangère et le management stratégique. Par ailleurs, en analysant le rôle de la politique étrangère de l'Iran sur la prise de décision

stratégique de PSA, nous évaluons l'impact de la politique étrangère sur le choix des stratégies collectives.

En effet, l'intérêt affiché est d'illustrer les avantages d'une prise de décision stratégique en considérant le changement de l'environnement politique pour gérer l'écosystème dans plusieurs cas. De plus, cette étude démontre la capacité de la stratégie collective à créer des avantages compétitifs dans des circonstances internationales afin de transformer les contraintes en opportunités et de créer de la valeur selon le choix de politique étrangère adopté. Elle propose également une stratégie proactive qui considère un éventail plus large de stratégies collectives.

Dans le but de mieux percevoir le phénomène de la stratégie collective au sein du changement de politique étrangère et de comprendre les différents comportements stratégiques, notre vision propose d'identifier la stratégie collective en deux situations, "crise" et "non-crise", puis d'examiner les rôles des partenaires de PSA pour chacune d'elles.

4. La méthodologie de la recherche

Compte tenu de notre objectif de recherche, nous avons opté pour une démarche quantitative. Cette façon de procéder nous permettra de recueillir un maximum d'informations détaillées sur l'objet de notre recherche. En effet, nous avons opté pour une étude exploratoire afin de mieux comprendre et percevoir la stratégie collective dans le contexte de changement de l'environnement politique. En effet, pour comprendre les phénomènes liés à l'objet de notre recherche, nous devons déployer une vision holistique. Cette vision nous permettra, d'une part, de réaliser des descriptions détaillées des situations et des événements, et d'autre part, d'obtenir une connaissance approfondie du comportement des acteurs et des interactions qui les relie (Gagnon Y-C (2005)).

L'étude de la stratégie collective dans l'écosystème d'affaires demande que l'on procède à une analyse détaillée sur de nombreuses dimensions : la diversité des acteurs à l'intérieur de l'écosystème, le type de stratégie collective existant entre ceux-ci, la politique étrangère, etc... L'objet de recherche exige aussi le choix d'une perspective particulière pour atteindre la stratégie collective appropriée. L'écosystème d'affaires est capable de s'adapter à ces dimensions. Selon Yin (2003), le choix d'une stratégie de recherche dépend de la forme de la question de recherche, du niveau de contrôle que peut pratiquer la recherche sur les événements étudiés, et sur le caractère contemporain ou non du phénomène observé. Toujours selon Yin (2003), l'étude de cas apparaît comme étant la stratégie de recherche la plus

adaptée. L'étude de cas se définit comme étant " Une enquête empirique qui investigate un phénomène contemporain dans son contexte réel, spécialement lorsque les frontières entre le contexte réel et le phénomène sont ambiguës." (Yin (2003)). Comme méthode de recherche, l'étude de cas est donc bien adaptée pour étudier le phénomène observé. Nous menons nos investigations sous un angle empirique et théorique en même temps. Notre terrain d'étude est une étude de cas de l'écosystème d'affaires de PSA utilisant les concepts de coopération dans le secteur de l'industrie automobile. Nous tenons à étudier les transactions et les relations entre des entreprises par le biais de la stratégie collective dans l'écosystème d'affaires. Nous pouvons analyser les données secondaires de recherche avec un modèle quantitatif. En conséquence, nous pouvons améliorer l'analyse dans notre domaine grâce aux informations professionnelles et aux documents chez les constructeurs automobiles les plus importants. Parallèlement à cette recherche empirique, nous avons conduit une revue de littérature afin de produire un document en trois parties : les théories existantes dans les recherches sur l'écosystème d'affaires, le cadre théorique des stratégies collectives, et enfin l'environnement économique et politique.

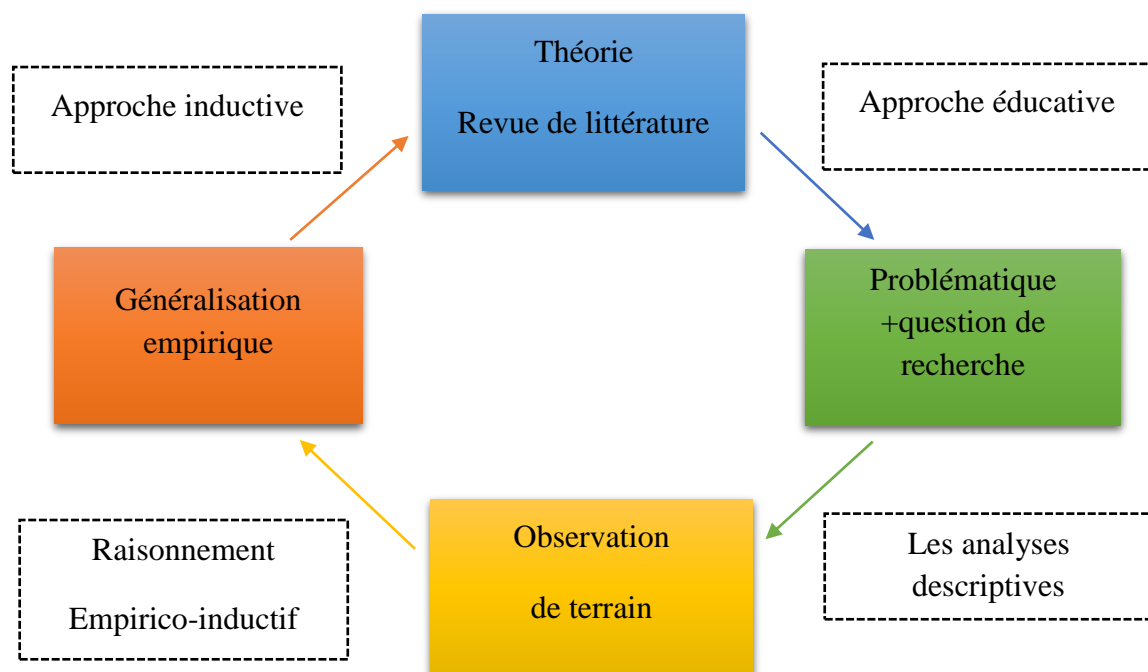


Figure 1 : Démarches de recherche

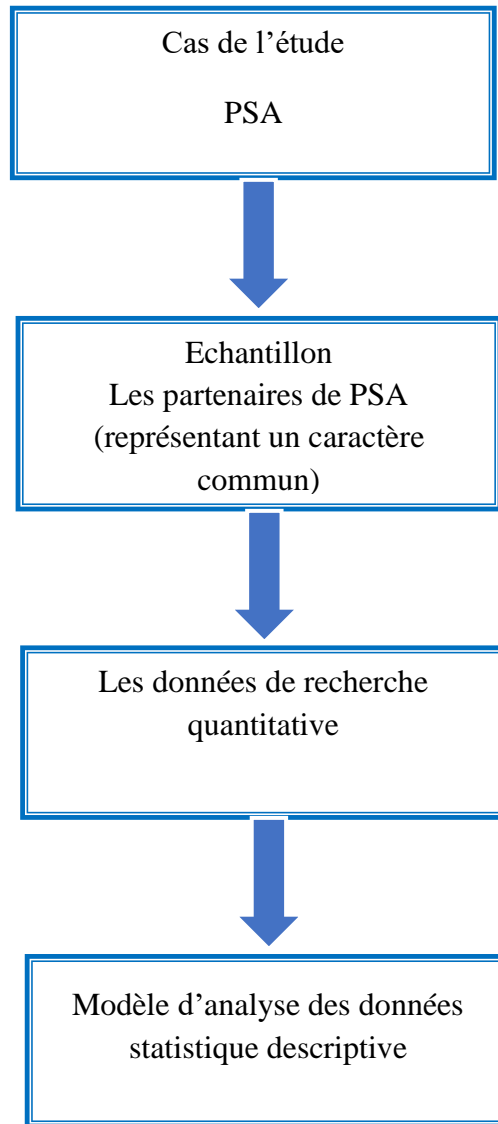


Figure 2 : **La méthodologie de recherche**

5. Descriptif du cas de l'étude

Nous avons volontairement choisi le cas de PSA, qui répond intégralement à notre principal objectif de recherche. L'objectif de ce travail sera d'identifier et d'observer les logiques et les raisons guidant les choix de la stratégie collective dans l'écosystème de PSA au travers du domaine d'étude du changement de politique étrangère de l'Iran. Le motif prévalant à ce choix d'étudier la politique étrangère de l'Iran chez PSA est exposé ci-dessous :

- L'Iran joue un rôle « pivot » dans le développement stratégique du groupe PSA au Moyen-Orient, mais à cause du changement de politique étrangère de l'Iran, le Groupe PSA s'était heurté à une difficulté majeure. Contraint de quitter l'Iran en 2012 sous la pression des sanctions internationales imposées à la République Islamique pour son programme nucléaire controversé, PSA a ainsi subi un coup très dur car l'Iran constituait son deuxième marché extérieur. La crise qui a résulté de cet état de fait doit beaucoup à cette situation internationale indépendante de sa volonté. Depuis la levée des sanctions sur le secteur automobile suite à l'accord nucléaire de 2015 entre Téhéran et les grandes puissances, dont la France, PSA a été la première entreprise à annoncer une nouvelle « joint-venture » en Iran. L'intérêt de notre objet est de mettre en lumière le comportement de stratégie d'écosystème PSA face au changement de politique étrangère de l'Iran et de découvrir comment PSA pourrait maîtriser son écosystème dans chaque situation.

Ainsi, d'après les observations mentionnées ci-dessus, le choix de l'écosystème d'affaires de PSA ne fut pas neutre. Nous avons vérifié en outre, lorsque cela était possible, les cas concrets, articles et documents de recherche publiés depuis le début du changement de politique étrangère iranienne sur l'écosystème d'affaires de PSA, et après mûre réflexion, nous avons choisi l'écosystème de PSA en considérant le changement de politique étrangère de l'Iran.

6. Méthode d'échantillonnage

Pour constituer notre échantillon, nous avons choisi des méthodes non probabilistes (ou empiriques) : la sélection repose sur un choix raisonné qui nous a permis d'obtenir un échantillon qui représente la caractéristique de notre recherche.

Beaucoup d'entreprises au sein du groupe PSA, collaborent à l'ensemble sur certains secteurs d'affaires spécifiques. Nous avons sélectionné notre échantillon par jugement ou a priori, notre choix d'individus est basé sur les compétences ou la représentativité de l'individu. Cependant, pour choisir notre échantillon, nous avons opté pour les quelques caractéristiques suivantes qui sont les plus appropriées à notre sélection d'échantillons, c'est à dire qu'elles sont toutes nécessaires.

1. Être présent dans l'écosystème de PSA. Une relation collaborative internationale n'est pas une condition suffisante.
2. Avoir une collaboration active dans un cadre de stratégie collective (soit co-opétition, soit alliance, soit les deux).
3. Être actif sur la durée de notre étude (2013-2018).

Ces caractéristiques vont servir de base à la sélection des entreprises de notre recherche. En effet, le choix de notre échantillon n'est pas fait sur une base probabiliste mais sur une base pratique. Le choix est donc effectué sur la base de la méthode de sélection par choix raisonné, la plus répandue dans notre recherche. Elle permet en fait de « choisir de manière très précise les éléments de l'échantillon et donc de garantir plus facilement le respect de critères exigés par le design de recherche » (Royer et Zarlowski (1999, p.169)), à savoir la représentativité théorique et la cohérence avec l'objectif de recherche.

Pour pouvoir illustrer la prise de la décision stratégique de PSA, nous avons choisi douze entreprises ayant des relations de stratégie collective. Les douze cas retenus constituent un échantillon d'étude convenable pour illustrer les différentes configurations de stratégie collective, en tenant compte du changement de l'environnement en politique étrangère (« Crise » et « non-Crise »).

7. Collecte des données

Cette recherche est également alimentée d'autres sources et données secondaires. Tout en veillant à réunir l'information la plus large possible, nous avons préféré opter pour les sources les plus fiables pour leur crédibilité, du moins quand ce choix s'offrait à nous. Les données secondaires recueillies proviennent des sources principales. Des données de recherche ont été collectées dans les rapports annuels du Groupe PSA, qui ont noté le taux de collaboration de chaque partenaire (nombre de voitures produites entre PSA et chaque partenaire)¹ pour la période de 6 ans (de 2013 à 2018). D'un point de vue statistique, ces données constituent les variables quantitatives de notre recherche. Nous avons la certitude que les données quantitatives sont valides et fiables.

8. La méthode d'analyse des données

Les statistiques descriptives, comme leur nom l'indique, servent à analyser et décrire des données pour obtenir un rendu final. Ce sont de simples calculs mathématiques qui permettent de dégager de ces données une réelle tendance positive ou négative des résultats. A partir de ces chiffres, des graphiques viennent en complément pour appuyer l'analyse statistique (Goavert (2003)).

Les statistiques descriptives sont la base de toute analyse de données. En effet, avant d'approfondir l'analyse dans les détails, il faut commencer par la description globale à l'aide de ces statistiques. Nous entendons par exemple, par statistiques descriptives, le calcul de la moyenne et de la médiane, deux indicateurs très importants et différents. La médiane est un indicateur qui « ne tient pas compte des valeurs extrêmes parfois rares » contrairement à la moyenne, qui elle, est très influencée par ces valeurs extrêmes. De même, si la moyenne est supérieure à la médiane alors, il y a plus de 50% des valeurs qui sont inférieures à la moyenne.

8.1 L'Analyse en Composantes Principales (ACP)

L'analyse en composantes principales - que nous appellerons plus tard ACP – est l'une des premières analyses factorielles, et certainement l'une des plus utilisées aujourd'hui. Dans les travaux de Lebart, Morineau et Piron, 1995, nous avons découvert l'histoire de cette méthode qui a été conçue par Karl Pearson en 1901. Elle est sans aucun doute la base de la

¹ Référence de PSA

compréhension actuelle des analyses factorielles. Cependant, son utilisation est venue plus tard avec l'augmentation de la capacité de calcul (Lebart et Morineau (1995)).

Les principales variations de l'ACP proviennent des différences dans les transformations du tableau de données.

Les données ACP sont généralement présentées sous forme de tableau. Nous les présenterons dans le chapitre 3.

Ainsi, les données sont composées d'individus et de variables qui, dans le cas de l'ACP, doivent être quantitatives.

Les objectifs de l'ACP sont ceux d'une analyse factorielle, afin de chercher à représenter graphiquement les relations entre individus par l'évaluation de leurs similitudes, ainsi que les relations entre variables par l'évaluation de leurs liens. Comme nous le verrons au chapitre 3.

Le but final de ces représentations est l'interprétation par analyse des résultats.

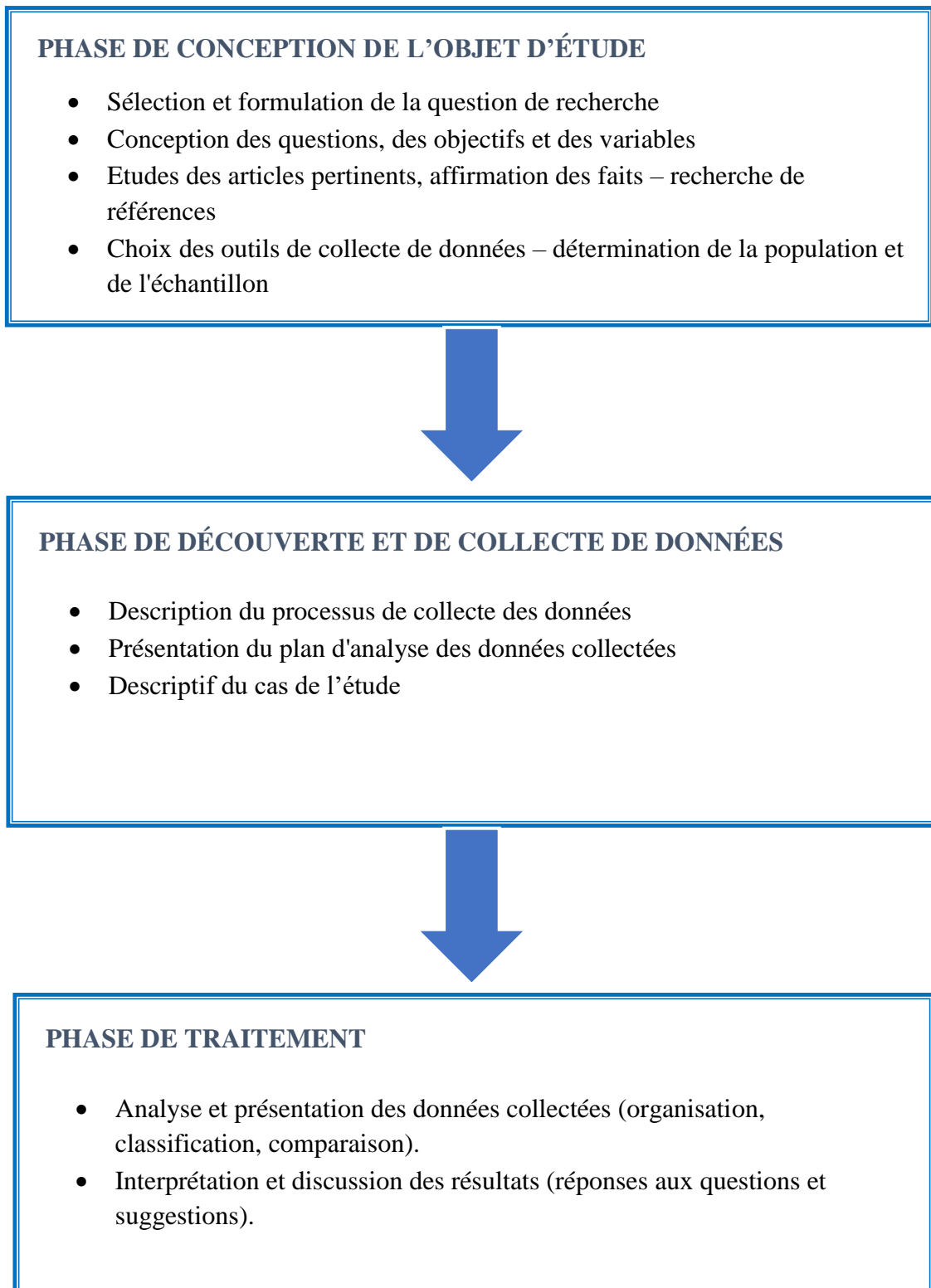


Figure 3 : **Schéma des études**

LE CADRE DE RECHERCHE

- ❖ **L'émergence de l'écosystème d'affaires**
- ❖ **La Stratégie collective**
- ❖ **Le rôle de l'environnement politique dans les affaires**

Introduction

Depuis quelques décennies, les études sur le développement du langage figuratif (Winner (1995)), et sur la psychologie cognitive dans une perspective constructiviste (Morgan 1980, 1983, 1988 a & b, 1989) établissent que la métaphore suscite différents angles de réflexion pour éclairer des phénomènes organisationnels complexes. La Théorie des Organisations, pour se construire, a fréquemment puisé dans la pensée d'autres domaines scientifiques. (Inns (2002) ; Oswick et al. (2002)). Le plus souvent, le glissement d'une discipline à l'autre se produit en utilisant la métaphore. Mais comme il ne se trouve pas de méthodologie homogène de la métaphore, cette évolution fournit des résultats très différents, et leur bien-fondé est discuté. En l'absence de l'outil métaphore, il aurait été possible de révoquer ces résultats, car ils s'écartent d'une certaine orthodoxie scientifique. Toutefois, la métaphore reste à la fois incertaine et incontournable, car elle apporte une aide indiscutable à la compréhension. (Morgan (1980)). L'emploi de la métaphore en théorie des Organisations est apparu comme champ nouveau d'étude avec Morgan (1980), et s'est étendu jusqu'à nos jours, (Cornelissen et Clarke (2010)), jusqu'à devenir une pratique courante en Sciences des Organisations, (Cornelissen (2005)). Moore (1993, 1996) a montré comment la notion d'écosystème d'affaires s'est inspirée de la métaphore biologique.

Depuis la définition de l'écosystème d'affaires, l'intérêt porté par les chercheurs en stratégie au sujet de l'écosystème d'affaires, montre qu'il y a un lien entre la stratégie collective et la performance de l'écosystème d'affaires. Les entreprises resserrent leurs liens contractuels avec leurs partenaires pour faire face à un environnement de plus en plus compétitif et instable. La littérature utilise un grand nombre de termes pour désigner ce mode d'arrangement contractuel : coopération, externalisation, alliance stratégique, partenariat, entente, coopération, etc. Cette diversité taxinomique reflète la diversité des stratégies collectives.

Dans ce second chapitre, nous traiterons de la formation du concept d'écosystème d'affaires sur lequel notre cas d'étude s'est construit. Pour ce faire, nous expliquerons tout d'abord la métaphore, qui nous permettra de bien comprendre la notion d'écosystème d'affaires. Par la suite, nous décrirons les théories par lesquelles l'écosystème d'affaires a été conçu. Puis, nous nous focaliserons sur la stratégie collective et son rôle.

Dans ce chapitre, nous nous concentrons sur trois parties. La première correspond à la notion de métaphore, la compréhension de la métaphore nous permettra de percevoir les fondements de la formation du concept d'écosystème d'affaires. Ensuite, nous traiterons de ce même concept. Puis, nous nous orienterons vers la stratégie collective et ainsi nous évoquerons le rôle de la politique étrangère. Enfin, nous examinerons les études ayant précédé notre recherche.

L'émergence de l'écosystème d'affaires

1. La genèse de l'écosystème d'affaires

En 1993, Moore a défini la notion de l'écosystème d'affaires dans son article intitulé : « Predators and Prey : A New Ecology of Competition » ; il y exposa pour la première fois le concept d'écosystème d'affaires (ESA) : « Une communauté économique supportée par l'interaction entre des entreprises et des individus – les organismes du monde des affaires. Cette communauté économique va produire des biens et des services en apportant de la valeur aux clients, qui feront eux-mêmes partie de cet écosystème. Les organismes membres vont également inclure les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et les autres parties prenantes. A travers le temps, ils vont faire co-évoluer leurs compétences et leurs rôles, et vont tendre à s'aligner eux-mêmes sur la direction d'une ou plusieurs entreprises centrales. Ces entreprises vont détenir un rôle de leader qui peut évoluer à travers le temps, mais la fonction d'un leader de l'écosystème sera d'apporter de la valeur à la communauté, car il va engager les membres à agir en partageant une vision pour adapter leurs investissements et trouver des rôles d'appuis mutuels. »

Moore a défini la notion de l'écosystème d'affaires en s'inspirant du concept de la métaphore qui a été représenté par Gareth Morgan (1980, 1983, 1986, 1988 a & b, 1989) ; on prête à la métaphore l'avantage de permettre à des angles de réflexion différents de clarifier des phénomènes organisationnels complexes.

Gareth Morgan, consultant en management et théoricien reconnu pour les questions d'organisation des entreprises, ne reste pas dans le formalisme et pense que l'on peut appréhender l'organisation avec diverses images. C'est lui qui a introduit les « métaphores organisationnelles ». Son ouvrage « Images of Organization » valide l'usage de ce qu'il nomme la métaphore pour traiter des problèmes organisationnels. (Gareth Morgan (1986)).

Gareth Morgan a conçu un vocable nouveau pour nommer l'exercice qui consiste à décoder les questions d'organisation, dans lesquelles l'image et l'action sont très liées. Il met en lumière un grand nombre de nos idées reçues sur l'organisation, qui viennent d'images, ou métaphores, nous conduisant à appréhender l'organisation d'une manière parcellaire. L'organisation recouvre de multiples acceptions : machinerie, organisme, culture, système politique, outil de domination, etc... Morgan analyse en détail toutes les métaphores et en observe les répercussions tangibles pour comprendre la vie d'une organisation. Toutes ces idées issues des métaphores permettent d'élaborer un diagnostic, d'évaluer une situation et de proposer de nouveaux modes de résolution des problèmes. (Gareth Morgan (1986)).

Chaque métaphore se rattache à une période ou à un mouvement de pensée. On peut en rassembler plusieurs :

Tableau 2 : Les sept « images » de l'organisation de Gareth Morgan

Type	Image essentielle: l'organisation est...	Métaphore	Auteurs et dates-clés	Vocabulaire	Domaines de gestion influencés
Machine	Une mécanique dont les engrenages doivent être lubrifiés, et où chaque acteur doit être à sa place.	Mécanique (Une bureaucratie)	Frederick Taylor (1911) Henri Fayol (1916) Max Weber (1947)	Maîtrise, contrôle, rouage Pilotage	Production, contrôle de gestion, Comptabilité
Organisme vivant	Un système qui s'adapte à son environnement	Biologique	L. Von Bertalanffy (1951)	Cellule, système	Informatique, organisation, Marketing
Cerveau	Un cerveau qui recueille et traite de l'information et dirige des organes.	Biologique et cybernétique	Herbert Simon (1947) S. Beer (1972)	Système nerveux, connexions, Rétroaction	Informatique, système d'information
Culture	Un groupe, un peuple, qui dispense des	Anthropologique	Edgar Schein (1987)	Culture d'atelier, d'entreprise, tribus, mythes et	Gestion des hommes,

	valeurs communes et crée des liens d'appartenance			héros	communication
Système politique	Un lieu de gouvernance où s'allient et s'opposent des individus dans la défense de leurs intérêts.	Politique	J. March et H. Simon (1958) M. Crozier et Friedberg (1977)	Pouvoir, gouvernement, acteurs, intérêts, influences, stratégies	Direction générale, gestion des hommes, stratégie d'entreprise
Prison mentale	Un lieu où le psychisme humain se manifeste, où les passions s'épanchent, générateur de plaisir et d'angoisse.	Psychologique	Elliott Jacques (1951)	Dépendance, stress, Pulsion, inconscient, bouc émissaire	Gestion des Hommes, Management
Instrument de Domination	Un outil au service d'une oligarchie qui vise à reproduire sa domination.	Politique	R. Michels (1911)	Caste, domination, pouvoir	Relations sociales

Source: Gareth Morgan, *Images of organization*, Beverly Hills, CA, USA, Sage, 1989, 423 p.

2. Lien entre métaphore et objectif de recherche

Le cas de notre étude est l'écosystème d'affaires de PSA. L'étude de la métaphore dans la science des organisations nous permet de bien percevoir le concept de l'écosystème d'affaires.

Selon Gentner (1982), « Metaphor is based on an underlying similarity between the source also referred to as the vehicle or the secondary domain – and the target – also referred to as the topic or the primary domain ».

Par conséquent, comprendre le concept de la métaphore nous permettra de bien percevoir la nature d'écosystème d'affaires que notre étude a mis en valeur.

3. La définition de l'écosystème d'affaires

Le concept émergent d'écosystème d'affaires (Moore (1993); Iansiti et Levien (2004)) a été effectivement pris en compte par les concepts théoriques différents et plus anciens, tels que les réseaux d'entreprises, le « champ organisationnel », l'alliance, la collaboration, les « stratégies collectives ». Les écosystèmes d'affaires sont formés par différentes entreprises qui peuvent améliorer leurs capacités et leurs compétences (Rong et al. (2015)). Moore définit l'écosystème d'affaires comme « une communauté économique soutenue par une fondation d'organisations et d'individus en interaction - les organismes du monde des affaires ». Selon Moore, un écosystème commercial comprend des clients, des producteurs principaux, des concurrents et d'autres parties prenantes. Moore déclare que ce ne sont que des métaphores qui peuvent clarifier certaines questions et aider à comprendre. (Moore 1996, 9, 25, 26)

En rejoignant Moore (1993,1996), Torrès-Blay (2000) désigne l'écosystème d'entreprise comme « une coalition hétérogène d'organisations de différentes industries formant une communauté stratégique d'intérêts ou de valeurs, structurée en réseau, autour d'un leader qui parvient à imposer ou partager sa vision d'entreprise ou son standard technologique. » (Gueguen et al. (2006)).

Autrement dit, l'écosystème métier propose une plateforme de compétences (normes, standards, savoir-faire...) pour engager des stratégies collectives au nom d'un destin stratégique commun. Sur la base d'une collaboration, formalisée ou non, les entreprises s'uniront pour accéder, par exemple, à une norme spécifique. Lengnick-Hall et Wolff (1999) ou Gueguen et Torrès (2004) jugent que ce concept est essentiel dans la gestion stratégique, (Gueguen et al. (2006)).

Plus tard, Moore a tenté (1996 - 2006) avec plus ou moins de succès, de raccorder son concept aux théories du management stratégique.

Comme le montre la figure 4, un écosystème d'entreprise tel que proposé par Moore comprend plus que le réseau (ou l'entreprise étendue dans la terminologie de Moore). Il comprend également les propriétaires et autres parties prenantes ainsi que des espèces

puissantes telles que les organismes gouvernementaux, les associations et les organismes de normalisation. On pense déjà que les organisations sont intégrées dans un réseau de relations économiques et sociales (Borgatti et Foster (2003)).

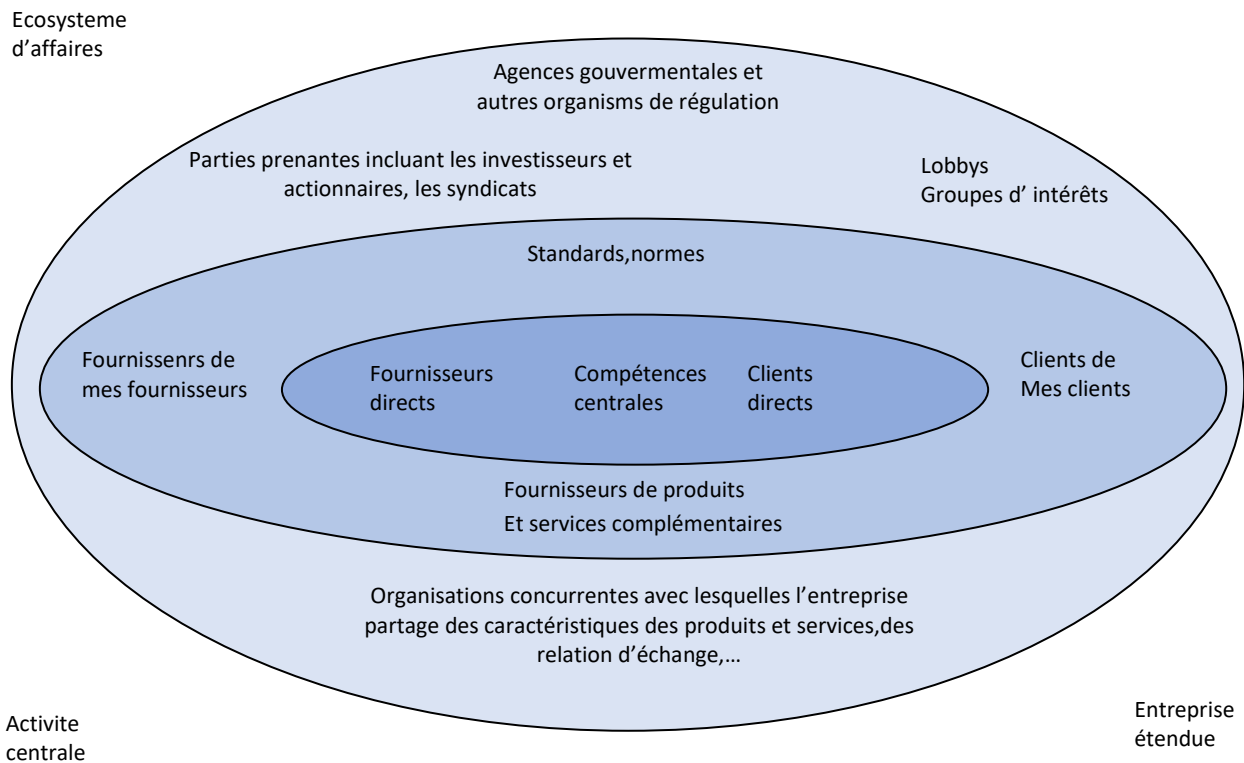


Figure 4 : L'écosystème d'affaires d'une firme (adapté par Gueguen et Torres (2004))

Source : Moore (1996)

Moore souligne que l'écosystème d'affaires est comme une communauté qui va unir des entreprises très différentes sur la base d'une ou de quelques dispositions centrales. (Torres-Blay et Gueguen (2003)). Cette altérité de chacune des entreprises suppose la convergence d'industries diverses. Par exemple, Marco Iansiti et Roy Levien 2004 révèlent que « La domination de Wal-Mart et de Microsoft dans les affaires modernes a été attribuée à un certain nombre de facteurs, allant de la vision et de la motivation de leurs fondateurs aux

pratiques concurrentielles agressives des entreprises. Mais la performance de ces deux entreprises très différentes découle de quelque chose de bien plus grand que les entreprises elles-mêmes: la réussite de leurs écosystèmes d'affaires respectifs. Ces réseaux lâches - de fournisseurs, de distributeurs, d'entreprises de sous-traitance, de fabricants de produits ou de services connexes, de fournisseurs de technologies et d'une foule d'autres organisations - affectent et sont affectés par la création et la fourniture des propres offres d'une entreprise ».

4. Les principes d'un écosystème d'affaires

Les traits marquants d'un ESA sont présentés ainsi par Khedher (2010) :

Plusieurs entreprises ont recours à un standard, une norme, ou un savoir-faire commun. Cela permet de construire des compétences centrales. Les utilisateurs de ces compétences forment une communauté de destin stratégique basée sur le principe de la coévolution. Une entreprise, (voire plusieurs) prendra la fonction de leader. Son rôle sera de développer des perspectives qui soient partagées par les autres acteurs de l'ESA. Les prérogatives du leader, inspirées des contributions critiques et encadrées de Moore (1996), permettront de faire évoluer les compétences centrales. Le leader occupe un poste évolutif, et son attitude est cruciale dans l'évolution de l'ESA. La composition de l'ESA est hétérogène : entreprises, institutions diverses, syndicats, groupes de pression, etc... Les acteurs viennent d'origines industrielles différentes. Il s'agit d'une convergence d'industries. Les ESA sont mus par une logique concurrentielle, que ce soit à l'intérieur de l'ESA, pour conquérir la place de leader, ou en externe, où plusieurs ESA peuvent entrer en concurrence. L'ESA, toujours entre compétition et coopération, justifie le terme et la logique de « coopération ».

4.1 Identifier les éléments de l'écosystème d'affaires

Les recherches de Khedher (2010) ont révélé un certain nombre d'éléments fondamentaux sur la gestion de l'innovation dans les entreprises, qui sont en permanence sollicités par de nombreux enjeux.

4.1.1 « Enjeu 1. La situation d'écosystème d'affaires au sein de l'industrie »

Le premier enjeu est celui de la validité du concept d'industrie. Comme cité plus haut, il tend à perdre en pertinence devant la notion d'ESA, caractérisé par le regroupement d'industries très diverses. Ils ne sont plus des acteurs isolés, mais constituent un rassemblement de

créateurs de valeurs qui travaillent tous dans le même but, que ce soit pour leurs clients ou leurs actionnaires. Nous partirons des agglomérations industrielles pour dégager précisément la nature des enjeux. Les nouvelles technologies de l'information ne sont pas en reste dans ce processus de l'innovation, car elles contribuent à abolir les distances physiques et à s'affranchir ainsi de la nécessité d'une proximité géographique.

4.1.2 « Enjeu 2. Émergence de la coévolution »

Le deuxième enjeu est celui des stratégies à plébisciter dans l'écosystème. L'environnement étant interconnecté, ce sont les décisions collectives, en matière d'efficacité, qui prendront le pas sur les décisions individuelles, (Torres-Blay et Gueguen (2003, p.9)). L'entreprise, avec tous les autres acteurs, est amenée à « coévoluer », même si cet aspect collégial peut être vecteur de conflits comme de collaborations plus proches, (Moore (1996)).

4.1.3 « Enjeu 3. Le rôle de l'innovation »

Ce troisième enjeu apparaît comme une suite logique des deux précédents, dans le domaine de la politique d'innovation des entreprises. La réussite de l'entreprise est liée à son aptitude à rester rattachée au réseau de ses partenaires et de ses clients, (Adner (2006, p.1)). C'est là qu'intervient le concept d'innovation.

4.1.4 « Enjeu 4. Leadership et orientation stratégique à l'intérieur du système »

On remarque que l'assise d'un ESA est très dépendante de la performance du leader. Moore (1993) cite le cas d'IBM qui, dans les années 1980, a créé, ex nihilo, un nouveau mode de travail communautaire basé sur l'ordinateur personnel. Les acteurs qui évoluaient en lien avec cette firme ont dû en accepter les standards techniques et les procédés de fabrication. Mais pour que le leader d'un ESA puisse donner sa pleine mesure, l'écosystème a besoin d'une plateforme électronique à laquelle puissent se connecter tous les membres, concourant ainsi à ce que le potentiel créatif de l'ensemble soit conforté.

4.1.5 « Enjeu 5. Les risques associés à l'écosystème d'affaires »

En parvenant à gérer des actifs hors de son champ habituel, l'entreprise obtiendra un avantage sur les autres en termes de concurrence (Iansiti et Levien (2004)). Elle aura plus de chances de durer et de réussir si elle sait gérer des risques internes à l'ESA, (Adner (2006, p.2)). La fonction du leader ne consiste plus seulement à savoir sur quel marché agir ni à fixer les performances à accomplir, mais aussi à percevoir les risques liés à l'action entreprise. Selon

Adner (2006), les leaders doivent être circonspects simultanément sur les risques d'interdépendance (ceux liés à l'homogénéité avec des innovateurs nouveaux), sur les risques d'initiative, (directement rattachés à la gestion du projet), et sur les risques d'intégration, (liés à la gestion des opérations à l'intérieur de la chaîne de valeur). Ils peuvent être conduits à réviser leurs pratiques antérieures et à changer de stratégie en matière d'innovation.

5. Les études au sein de l'ESA

De nombreux travaux académiques ont permis de doter les ESA de véritables fondements théoriques.

Le contexte théorique et l'étude de l'écosystème des affaires ont beaucoup retenu l'attention ces dernières années. Sa contribution aux affaires et aux sciences internationales a été largement reconnue. La nouvelle vague de recherche sur l'écosystème de la complexité des entreprises tente de trouver des applications dans divers domaines, y compris les systèmes commerciaux et économiques. Le tableau 3 présente les recherches.

Tableau 3 : les études de l'écosystème d'affaires

Auteurs	Définitions	Traits de recherche dominants
Moore (1993)	Le terme circonscrit la microéconomie de co-évolution intense fusionnant autour d'idées innovantes. Les écosystèmes d'entreprises s'étendent sur une variété d'industries. Les entreprises collaborent afin de créer un soutien solide à l'émergence de nouveaux produits, répondre aux besoins des clients et mener des cycles d'innovation. (p.15).	Représenter une stratégie logique en inspirant la notion de biologie d'écosystème.
Moore (1996)	« Communauté économique qui repose sur des interactions entre organisations et individus. Cette communauté économique va produire des biens et des services en apportant de la valeur aux clients qui feront eux-mêmes partie de cet écosystème. Les organismes membres vont également inclure les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et d'autres parties prenantes. À travers le temps, ils vont faire évoluer leurs compétences et leurs rôles et vont tendre à s'aligner eux-mêmes sur la direction d'une ou de plusieurs entreprises centrales. Ces entreprises vont détenir un rôle de leader qui peut évoluer à travers le temps, mais la fonction d'un leader de l'écosystème sera d'apporter de la valeur à la communauté car il va engager les membres à agir en partageant une vision pour adapter leurs investissements et trouver des rôles d'appui mutuels ».	Co-évolution Régulation du leader Trajectoire d'innovation Cycle de vie
Iansiti et Levien (2004)	Les ESA se construisent autour de larges réseaux d'entités aux connexions lâches. Comme les espèces dans les écosystèmes biologiques, les firmes interagissent entre elles de façon complexe, et la santé et la performance de chaque firme dépend de la santé et de la performance de l'ensemble. En conséquence, les firmes et les espèces sont simultanément influencées par leurs capacités internes et par leurs interactions complexes avec le reste de l'écosystème (p.35).	Structure d'écosystème d'affaires
Peltoniemi et Vuori (2004)	Les écosystèmes d'affaires se caractérisent par un nombre important de participants aux interconnexions lâches dont l'efficacité et la survie individuelles dépendent mutuellement de celles des autres. [...] leur succès repose à la fois sur la compétition et sur la coopération (p.10-11)	Co-évolution Auto-organisation Processus évolutionniste
Vuori (2005)	Une structure dynamique consiste en les connaissances d'organisation. (p. 1).	Essayer de développer un modèle conceptuel de la connaissance dans l'écosystème d'affaires

Adner (2006)	Des arrangements collaboratifs à travers lesquels les firmes combinent leurs offres individuelles dans une solution client cohérente (p.98).	Interdépendance Co-crédation de valeur
Moore (2006)	Communauté intentionnelle d'acteurs économiques dont les activités partagent, dans une large mesure, le destin de l'ensemble de la communauté (p.33)	Structure de gouvernance alternative au marché et à la hiérarchie
Nambisan et Sawhney (2007)	Une « infostructure » qui connecte différents partenaires et soutient les différents processus de création de valeur (p. 22).	Importance de l'innovation sur le réseau
Den Hartigh et al (2006)	« Présentons un instrument de mesure de la santé des écosystèmes d'entreprise. L'instrument permet aux gestionnaires de surveiller la santé financière et le réseau de leur écosystème d'entreprises, par différentes coupes transversales de l'écosystème et des partenaires individuels de l'écosystème. En tant que tel, c'est utile dans l'analyse comparative et l'amélioration des performances de l'écosystème d'entreprises, chez le partenaire, dans le processus d'engagement et dans la gouvernance des écosystèmes d'entreprise. » (p. 1).	Fournir une analyse de « Dutch IT l'écosystème informatique utilisant la technique de modélisation de réseau
Thomas et Autio (2014)	Un réseau d'organisation interconnectées à une firme focale ou une plateforme, qui intègre des participants issus à la fois des dimensions production et utilisateur, créant et s'appropriant une nouvelle valeur en innovant (p. 205)	Dimension évolutive co-crédation de valeur Co-spécialisation Coordination (plateforme)
Gawer et Cusumano (2013)	Les plateformes externes s'apparentent à des produits, services, ou technologies qui servent de fondations à partir desquelles des innovateurs externes, organisés dans un ESA innovant, peuvent développer leurs propres produits, technologies, ou services complémentaires (p. 417)	Plateforme Leadership
Adner (2012)	Un mode dans lequel le succès d'une proposition de valeur dépend de la création d'un agencement de partenaires qui doivent œuvrer conjointement pour transformer une idée gagnante en un succès marketing (p. 4)	Interdépendance et complémentaires Rôle des acteurs Enrichissement progressif

Inspiré par : Anggraeni, Hartigh, Zegveld (2007)

Moore (1993, 1996) a développé la notion de l'écosystème d'affaires en participation avec Iansiti et Levien (2004 a, 2004 b). Ils ont suggéré d'appliquer la notion de l'écosystème biologique afin de créer un nouveau modèle de collaboration (Anggraeni et al. (2007)).

Insiti et Levien (2004 a ; 2004 b) étendent les concepts de Moore en définissant le rôle des acteurs dans l'écosystème des affaires et en reliant ces rôles aux propriétés collectives de leur écosystème. Les firmes et les espèces sont simultanément influencées par leurs capacités internes et par leurs interactions complexes avec le reste de l'écosystème (Anggraeni et al. (2007)).

Peltoniemi et Vuori (2004) a présenté l'écosystème d'affaires comme une organisation, Co-évolution, Auto- organisation, Processus évolutionniste (Anggraeni et al. (2007)).

Vuori (2005) a monté l'écosystème d'affaires comme une organisation savante qui travaille à développer un modèle conceptuel de la connaissance dans l'écosystème d'affaires (Anggraeni et al. (2007)).

Adner (2006) a clairement déclaré que l'écosystème d'affaires est comme un modèle collaboratif à travers lequel les firmes combinent leurs offres individuelles dans une solution client cohérente afin de créer : Co-création de valeur.

Den Hartigh et al (2006) utilisent la théorie des réseaux pour développer des mesures de la santé de l'écosystème, l'analyser et la mesurer empiriquement dans l'écosystème informatique néerlandais (Anggraeni et al. (2007)).

Autio et Thomas (2014), tentent une difficile médiation de ces définitions, on parvient néanmoins à trouver des caractéristiques communes dans les travaux relatifs aux ESA. La proposition suivante peut-être retenue : Au sein d'un ESA, agissent tous les acteurs ayant un lien direct ou non avec la coproduction de biens ou services à l'origine de la fondation de la communauté. Tous les acteurs économiques sont concernés, non seulement les entreprises – comme l'évoquent Torres-Blay (2000) et Adner (2006) – mais également tous les autres partenaires, personnes morales, etc. C'est donc cette dernière acception sur laquelle nous nous appuyerons dans le présent travail.

Une dernière marque distinctive des ESA est l'existence d'un ou plusieurs leaders pour mener les actions. Seul leur nombre ne fait pas l'unanimité auprès des spécialistes. La plupart des modèles présentent plutôt un leader unique, contrairement à la littérature sur la question qui encourage la présence de plusieurs leaders. Mentionnons par exemple les ESA de WalMart ((Moore (2006) ; Iansiti et Levien (2004), e-bay (Iansiti et Levien, (2004)) ; Thomes et Autio 2014)), Intel, Microsoft et Cisco (Cusumano et Gawer (2002) ; Gawer et Cusumano (2013)).

Les travaux qui considèrent les ESA comme des « firmes focales » les assimilent le plus souvent à une simple plateforme technologique.

6. Les fondations d'un écosystème d'affaires

Gueguen et Torres-Blay (2003) estiment que pour comprendre un ESA, la connaissance des théories des systèmes complexes et des stratégies collectives est primordiale. Nous tentons de faire ressortir ce qui lie ces théories et le concept d'ESA.

Les fondements théoriques de l'écosystème d'affaires reposent sur les notions de différents systèmes (Gueguen et Torres-Blay (2003)).

- La théorie du chaos et des systèmes complexes est essentielle pour comprendre la raison d'être des ESA car elle met en évidence la nature instable et les conditions primaires des stratégies des entreprises en interaction (Torres-Blay et Guégen (2003)). Pour Lengnick-Hamm et Wolff (1999) le succès des entreprises dépend de leur capacité à pouvoir grandir au sein de systèmes dynamiques et non linéaires constitués de réseaux et de relations à mi-chemin entre concurrence et compétition. Stanley (1999) apporte un éclairage parallèle en énonçant que dans un écosystème, les systèmes adaptatifs complexes sont fondés sur la connaissance et sur les réseaux, d'où la possibilité de plusieurs équilibres stratégiques. On en tire, in fine, l'enseignement que la complexité d'un ESA est essentiellement due à son instabilité. D'ailleurs, dans un article intitulé « Surfing the Edge of Chaos » Pascale (1999) va jusqu'à soutenir qu'un système en équilibre stable est en danger.
- La stratégie collective vient d'Astley et Fombrun (1983). L'idée principale est que l'entreprise n'a plus vocation à agir de façon individuelle pour être présente sur le marché, mais qu'elle doit s'engager dans des stratégies collectives (Khedher (2010)). Les auteurs l'affirment ainsi : « Cela revient à adopter des réponses systémiques d'un groupe d'organisations qui collaborent entre elles dans le but d'absorber les variations que pourrait manifester l'environnement inter-organisationnel de la firme. » Gueguen et Torres-Blay (2003) ont souligné que « la nature des écosystèmes d'affaires dépend de la complémentarité d'entreprises disparates unies au sein d'une même communauté de destin stratégique ». Ainsi, au sein de cet environnement réseau, les décisions individuelles revêtent moins d'importance que les décisions collectives. Donc, cette stratégie focalise sur le profit commun. Les entreprises partagent une ou plusieurs compétences centrales afin d'établir une norme technologique (Gueguen et Torres-

Blay (2003)). L'objectif de ces stratégies collectives est d'assurer l'interdépendance des entreprises dans la dynamique de leur environnement. (Astley et Fombrun (1983) ; Bresser et Harl (1986) ; Thorelli (1986)). Ainsi, en prenant de moins en moins souvent des décisions individuelles, les entreprises fonctionneront selon des décisions émanant d'une participation loyale de nombreux acteurs interdépendants (Khedher (2010)). Il serait donc irrationnel que ce soit une décision arbitraire des responsables d'une entreprise qui provoque la mise en place de stratégies collectives dans un ESA. Il devient alors évident que pour fonder une innovation féconde, l'entreprise n'a d'autre choix que d'agir dans le réseau des membres interconnectés. (Khedher (2010)).

- Gueguen et Torres-Blay, 2003, déclarent : « La théorie des standards semble pertinente pour analyser ces stratégies ». Shapiro et Varian (1999) insistent sur la notion de lock-in (verrouillage) liée aux produits qui créent une habitude et qui entraînent un coût lorsque le consommateur souhaite passer à un produit de remplacement. Ainsi, les entreprises présentes au sein d'un écosystème d'affaires ont intérêt à pérenniser le standard afin de garder cette clientèle « captive ». De plus, en partageant ce standard, l'entreprise pourra profiter d'externalités de réseaux permettant d'accroître l'intérêt lié à l'utilisation de son produit ou service. L'entreprise sera également libre d'ouvrir son standard de sorte à en favoriser la diffusion (Demil et Lecocq (2002)) . Iansiti et Levien (2004) relèvent que si les standards sont simples par nature, ils jouent toutefois un rôle particulier dans les ESA, et pas seulement parce qu'ils en sont les outils parmi les plus fondamentaux, mais surtout parce que les acteurs les plus dominants peuvent s'en servir pour affirmer leur pouvoir sur les autres (Khedher (2010)).

Un standard n'est efficace que s'il sert l'interopérabilité entre les acteurs d'un ESA, (Iansiti et Levien (2004)). Il doit également ouvrir à plusieurs membres l'accès à la plateforme d'un acteur de premier plan. Par exemple, lorsque Microsoft a créé le langage de description de documents XML², la firme a incité à la standardisation de ce langage. Ainsi, Microsoft a rendu à tous plus abordable la structuration des données, mais dans le même temps l'entreprise a pu prendre le contrôle de la gestion des données. Les utilisateurs de XML se sont vus contraints de se référer à la plateforme Windows, augmentant par-là la puissance de Microsoft dans ce secteur d'activité. En tant que leader, la firme a aussi profité d'un effet

² langage de balisage extensible

réseau. On peut donc affirmer que dans un ESA, la gestion des standards technologiques renforce la stabilité de l'écosystème tout en assurant la poursuite de l'innovation. Dans ce secteur très actif des télécommunications, on a abandonné une situation monopolistique, où le client était lié à son fournisseur par le caractère fermé des standards et par le phénomène de propriété de ces standards, pour une situation de concurrence, où les acteurs doivent partager des standards communs, comme on le voit dans les communications sans fil. (Khedher (2010)).

7. La stratégie collective : une relation inter-organisationnelle

La notion de stratégie collective a été largement abordée par l'écologie humaine (Evan (1966) ; Metcalfe (1976) ; Astley et Fombrun (1983)). Astley et Fombrun (1983) ont défini la stratégie collective, comme étant « la mobilisation commune de ressources à la formulation d'actions au sein des collectivités d'organisations ». Ils estiment qu'il serait plus pertinent d'envisager les entreprises sous une forme inter-organisationnelle pour qu'elles puissent disposer d'une marge d'intervention sur leur environnement (Gueguen et al. (2006)).

Evan (1966) a déclaré que la notion de stratégie collective repose sur la collaboration des entreprises qui combinent volontairement et délibérément leurs compétences afin de créer un réseau qui peut aider à faire face à la situation d'incertitude et à des environnements divers.

La recherche sur la stratégie collective s'est interrogée sur les différents type de coopération qui peuvent servir un objectif différent avec les clients, les fournisseurs, les instituts de recherche et les universités pour augmenter la productivité et les ventes de produits innovants (Teece (1980) ; Belderbos et al. (2004 a)).

La coopération avec les fournisseurs est souvent associée à l'amélioration de la qualité des intrants et au rapport coût-bénéfice grâce à l'innovation de processus (Hagedoorn (1993)).

La coopération avec les concurrents est souvent liée au partage des coûts de R&D (recherche et développement) (Miotti et Sachwald (2003)). La coopération avec les universités et les instituts de recherche est de plus en plus destinée à s'ouvrir aux nouveaux marchés ou segments de marché avec des produits innovants (Tether (2002); Monjon et Waelbroeck (2003)). Les universités collaborent également davantage dans de nouveaux domaines technologiques ou lorsque la vitesse du changement technologique est élevée et que les clients attendent la nouvelle génération des produits (Rahm et al. (2000); Hall et al. (2003); Belderbos et al. (2004 a)). Les organisations recherchent une coopération avec les clients pour acquérir de nouvelles idées d'innovation et pour soustraire le risque d'incertitude. Cette

collaboration permet aux organisations d'entrer sur le nouveau marché innovant (Hippel (1988)).

Les organisations recherchent une coopération avec le fournisseur pour acquérir de nouvelles idées d'innovation et pour soustraire le risque d'incertitude. Cette collaboration permet aux organisations d'atteindre les capacités maximales. La coopération avec les fournisseurs est souvent associée à l'amélioration de la qualité des intrants (inputs) et au rapport coût-bénéfice grâce à l'innovation de processus (Hagedoorn (1993)).

Entrer dans une relation stable et coopérative avec des concurrents, des fournisseurs ou des distributeurs permet aux entreprises d'anticiper leurs comportements respectifs et contribue ensuite à stabiliser l'environnement dans lequel elles évoluent (le Roy (2008)). Selon ce processus, les entreprises doivent identifier une plateforme capable d'accumuler des capacités, des expériences et des ressources (Geringer (1991) ; Keeble et al. (1998) ; Rong et al. (2015)). Selon Moore (1993, 1996), l'écosystème d'affaires est défini comme : «Une communauté économique soutenue par une fondation d'organisations et d'individus en interaction - les organismes du monde des affaires. La communauté économique produit des biens et des services de valeur pour les clients, eux-mêmes membres de l'écosystème. Les organismes membres comprennent également des fournisseurs, des producteurs principaux, des concurrents et d'autres parties prenantes. Au fil du temps, ils font évoluer leurs capacités et leurs rôles et ont tendance à s'aligner sur les orientations définies par une ou plusieurs entreprises centrales. Les entreprises qui occupent des rôles de leadership peuvent changer avec le temps, mais la fonction de leader de l'écosystème est valorisée par la communauté car elle permet aux membres d'évoluer vers des visions partagées pour aligner leurs investissements et trouver des rôles qui se renforcent mutuellement ». De nos jours, les théories de la stratégie collective ont abordé cette question émergente et persistante dans un concept international. Les théories de l'écosystème métier telles que les modèles d'approche réseau aident l'entreprise dans l'écosystème métier à déterminer les avantages concurrentiels. (Adner (2012) ; Doz et al. (2004) ; Priem et al. (2012) ; Johanson et Vahlne (1977) ; Chen et Chang (1998) ; Dunning (2001) ; Ji et Dimitratos (2013) ; Musteen et al. (2014) ; Rong et al. (2015)).

7.1 Quatre types de stratégie collective selon Astley et Fombrun (1983)

Gueguen et al, 2006 dans leur article, se réfèrent à quatre types de stratégie collective se fondant sur les réflexions d'Astley et Fombrun (1983) et qui en représentent quatre sortes :

- « La stratégie agglomérée » :
Des entités semblables constituent une seule catégorie, du fait qu'elles se nourrissent de ressources partagées, sans être obligatoirement associées quant à leur action. On est là en présence du rapprochement indirect d'entreprises néanmoins concurrentes.
- « La stratégie confédérée » :
Il s'agit d'accords de partenariats signés entre entreprises semblables mais concurrentes. On trouve dans cette catégorie les alliances complémentaires, les alliances de co-intégration, ou de pseudo-concentration (Garette et Dussauge (1995)).
- « La stratégie conjuguée » :
La performance attendue viendra d'une interaction entre des entreprises de types différents, mais complémentaires. On peut parler de partenariat vertical, de type filière (sous-traitance, certains types de réseaux). Garette et Dussauge citent également des accords conclus entre des entreprises non concurrentes : joint-ventures de portée internationale, partenariats verticaux, accords intersectoriels.
- « La stratégie organique » :
Dans cette quatrième situation, des entreprises, sans interagir directement, se trouvent en situation d'interdépendance parce qu'elles évoluent au sein d'une organisation à haut degré d'unité. Ce sont des entités de types différents, mais qui partagent les mêmes ressources et qui ont un intérêt commun à privilégier cette ressource. A ce sujet, Baumard (2000) déclare que les entreprises « participent collectivement à la défense de leur univers stratégique en ayant recours notamment à l'influence des prescripteurs et des « stakeholders de leurs marchés. » Cela fonctionne malgré que l'offre de chaque entreprise ne puisse remplacer celle d'une autre.

8. L'écosystème d'affaires comme une plateforme

Selon Moore, un écosystème d'affaires comprend des clients, des producteurs principaux, des concurrents et d'autres parties prenantes. L'écosystème des affaires est défini comme un phénomène qui représente la fin de la concurrence sur le marché mondial (Moore (1993 , 1996)). Cette vision s'étend généralement à l'écosystème des affaires (BE) où les marchés internationaux sont proactifs. En d'autres termes, l'écosystème métier peut être vu comme un ensemble de relations (verticales, horizontales et transversales; directes ou indirectes; formalisées ou non) entre des acteurs clés hétérogènes guidés par la promotion d'une ressource commune (standard, savoir-faire, etc.) on) et une idéologie qui conduit au

développement de compétences partagées (compétences écosystémiques) (Gueguen et al. (2006)). Par conséquent, l'émergence de certains concepts tels que l'écosystème des affaires qui montre la nouvelle définition de la concurrence sur le marché mondial tire généralement les avantages de la stratégie collective. Créer des conditions plus favorables à l'utilisation de la stratégie collective est remarquable en raison de la complexité du marché étranger.

La stratégie collective peut être conçue et facilitée par l'écosystème d'entreprise (Iansiti et Levien (2004) ; Rong et al. (2015), Moore (1993)). La recherche sur la stratégie collective s'est de plus en plus concentrée sur la performance des écosystèmes d'affaires (Barnett (2006); Barnett et al. (2000); Bresser et Harl (1986); Dollinger (1990); Dollinger et Golden (1992); Dussauge et al. (2000); Kogut (1988); Pennings (1981); Stuart (2000); Le Roy (2008)). Les travaux d'Astley et Fombrum (1983); Bresser et Harl (1986); Dollinger (1990); Dollinger et Golden (1992); Pennings, (1981) Barnett et al. (2000); Barnett (2006) suivis d'études plus récentes (Endres et Weibler; 2019) soulignent que la stratégie collective est capable de créer de nouvelles opportunités pour les entreprises. Elle est également capable d'accumuler des capacités, de l'expérience et des ressources réseau (Gueguen et al. (2006)). Il semble que la stratégie collective devienne le modèle de collaboration privilégié des entreprises, comme le notent Astley et Fombrum (1983); Barnett (2006); Barnett et al. (2000); Bresser et Harl (1986); Dollinger (1990); Dollinger et Golden (1992); Dussauge et al. (2000); Kogut (1988); Pennings (1981); Stuart (2000); Le Roy (2008). Selon Bresser et Harl (1986), les firmes souhaitent utiliser la stratégie collective dans l'écosystème des affaires car cette approche leur permet de réduire toute incertitude environnementale. Les stratégies collectives sont appliquées par des fournisseurs ou des distributeurs ou des entreprises similaires. Dans cette optique, les entreprises peuvent réduire l'instabilité de l'environnement des affaires. (Le Roy (2008)).

L'écosystème métier fournit une plateforme de compétences (un standard, un savoir-faire, une norme, etc...) pour développer les stratégies collectives et établir un destin stratégique commun (Gueguen et al. (2006)). De cette façon, toutes les entreprises se retrouveront unies sur la base d'une coopération formelle ou informelle afin de découvrir une norme spécifique, par exemple. Lengnick-Hall et Wolff (1999) ou Gueguen et Torrès (2004) considèrent que ce concept est important dans la gestion stratégique (Gueguen et al. (2006)). Les contextes d'écosystème d'affaires peuvent survenir à condition que le marché ait un potentiel et un mécanisme de coordination spécifique afin de limiter la compétitivité sur le marché international (Rong et al.,(2015)).

9. La notion de la stratégie collective au sein des travaux de Nalebuff et Brandenburger (1995), puis de Lewis (1990)

Tableau 4 : La typologie des stratégies collectives d'Astley et Fombrun (1983)

		Formes d'interdépendance	
		Commensalisme	Symbiotique
Types d'association	Directe	Confédérée	Conjugée
	Indirecte	Agglomérée	Organique

Source : Gueguen, Pellegrin-Boucher, Torres (2004)

Selon le tableau 4, (Gueguen, Pellegrin-Boucher, Torres(2004)), Astley et fombrun (1983) représentent deux modalités de collaboration qui correspondent à la notion de coopétition et de stratégie d'alliance. La notion de coopétition relève de l'interdépendance entre entreprises similaires, et donc, en situation de concurrence, cette notion illustre une relation horizontale, à l'instar d'entreprises concurrentes produisant des biens ou services interchangeables et sur le principe d'une coopération fondée sur des intérêts communs.

Le nouveau vocable : « coopétition », désigne une nouvelle façon de vivre la concurrence. Elle a été inspirée par la stratégie « confédérée » d'Astley et Fombrun en 1983.

Nalebuff et Brandenburger (1995) ont présenté ce nouveau modèle de collaboration à partir d'un réseau de valeurs basé sur la théorie des jeux, la théorie des ressources et la théorie des réseaux sociaux (Lado et al. (1997)).

Dans ce modèle, les acteurs coopèrent et se concurrencent en même temps, dans le but de générer un profit maximal. Plusieurs définitions ont progressivement émergé. Bengtsson et Kock (2000, p. 412) définissent la coopétition comme la « relation dyadique et paradoxale qui émerge lorsque deux entreprises coopèrent dans quelques activités et se concurrencent en même temps sur d'autres ». Pour Yami et al. (2007), la coopétition est comprise comme : « Un

système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle d'intérêts et d'objectifs » (Le Roy et Yami (2007) ; Zgarni (2019)). À partir de ces définitions, on peut comprendre que la stratégie de coopétition considère que des organisations similaires coopèrent et se font concurrence pour créer une rentabilité maximale. De ce point de vue, des organisations similaires entendent allier à la fois coopération et concurrence. Il est alors nécessaire d'aller au-delà des stratégies purement compétitives pour intégrer les avantages des stratégies collectives, le succès de l'une entraînant celui de l'autre. Néanmoins, les entreprises doivent maintenir leur stratégie concurrentielle pour tirer le meilleur parti de la valeur créée et protéger leurs propres intérêts. Dans ce contexte, la coopétition est donc un moyen d'identifier de nouvelles opportunités de marché et de mettre en œuvre des stratégies de développement efficaces. La coopération avec les concurrents est souvent liée au partage des coûts de R&D (recherche et développement).

La formation de l'alliance a été définie par les auteurs Lewis (1990) ; Whipple et Frankel (2000) ; Blacker et MacDonald (2000) et Mitsuhashi (2002) ; Kinderis et Jucevicius (2013) comme étant la formation (sélection des partenaires et estimation de l'avenir bénéfique), la conception, la gestion des règles et de la confiance et de l'alliance formée. Kale et Singh (2009) ; Sambasivan et Yen (2010) désignent les étapes susmentionnées comme des phases du cycle de vie de l'alliance, qui comprennent des facteurs particuliers (Kinderis et Jucevicius (2013)). Cette stratégie est basée sur la notion de la stratégie de la « conjuguée » d'Astley et Fombrun (1983).

Une alliance stratégique est formée avec des entreprises non compétitives pour développer des technologies ou des services (Gulati (1998) ; Kinderis et Jucevicius (2013)). La motivation derrière ce concept réside dans les possibilités liées à un accès meilleur et plus rapide aux technologies, à la réduction des risques financiers et politiques, à la création de valeur ajoutée et au profit.

10. La notion de coopétition stratégique au sein de la coévolution de l'écosystème d'affaires.

Depuis des années, l'intérêt porté par les chercheurs en stratégie au sujet de l'écosystème d'affaires réside dans le fait que les entreprises resserrent leurs liens contractuels avec leurs partenaires pour faire face à un environnement de plus en plus compétitif et instable. Les scientifiques estiment qu'il est indispensable d'adhérer à des modèles de coévolution pour s'adapter à des changements d'environnement (Murmman (2003)). Moore (1993), pense que la

coévolution favorise le renforcement des efforts d'innovation des firmes appartenant à un ESA. Une nouvelle innovation ne pourra venir que d'une coévolution de tous leurs efforts. On retrouve ici cette idée que dans ce cas, les entreprises agissent en stratégie collective, dans le but de produire de nouveaux biens ou services, satisfaire les clients, et bénéficier de nouvelles innovations apparues sur le marché (Khedher (2010)).

C'est dans les années 1990 que cette situation a été nommée « coopétition », par Ray Noorda, fondateur de la firme américaine de logiciels Novell. L'émergence de cette nouvelle notion a aussitôt intéressé les chercheurs en management stratégique, qui constataient déjà que des entreprises concurrentes tendaient à coopérer. Mais les défricheurs de la théorie de la coopétition sont Brandenburger et Nalebuff, qui furent les premiers à tenter de la théoriser, en posant notamment que la relation de « coopétition » s'ancrait dans un partage opportun d'intérêts au sein d'un même réseau de valeurs. (Lobna (2015)).

Réseaux de valeur (Value net)

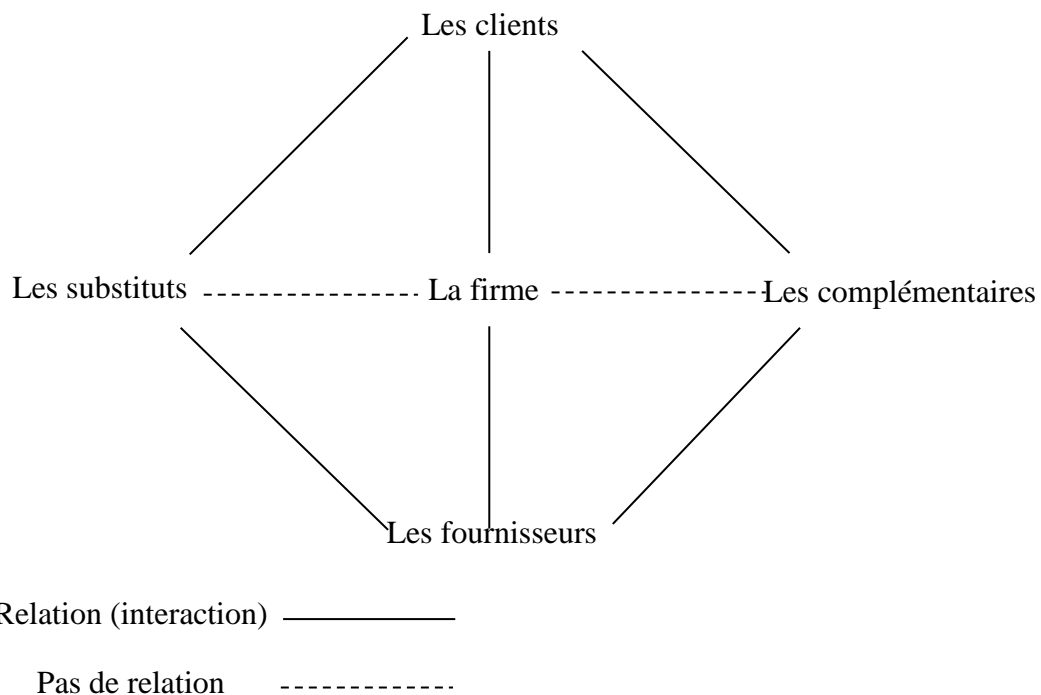


Figure 5 : Réseaux de valeur adaptée de Brandenburger et Nalebuff(1995)³ et Lobna (2015)

³ « Frederic Le Roy et Said Yami (2010), Stratégies de coopétition : Rivaliser et coopérer simultanément; Préface de Gerard Koenig, p.19 » et Mémoire de Lobna (2015)

Selon les deux auteurs Brandenburger et Nalebuff (1996) : « la coopération est un rapprochement d'intérêts entre complémentaires lorsque la coopération et la compétition se produisent simultanément ».

Ils qualifient certains acteurs gravitant autour de l'entreprise de « complémentaires » ou de « substituts », dans la mesure où, alors qu'ils apparaissent comme concurrents, ils cherchent à produire, par cette coopération, plus de valeur pour le client à l'intérieur d'un même réseau de valeur ».

Par la suite, Lado et al. (1997) apportent leur pierre à l'édifice dans la constitution de la théorie de la coopération. Ils ont tenté la démonstration de l'unité dans un même mouvement alors que les deux concepts de coopération et de compétition sont radicalement opposés. En d'autres termes, une firme peut viser à créer une rente en usant des deux comportements.

On peut considérer Brandenburger et Nalebuff (1996), Lado et al. (1997) et Bengtsson et Kock, (1999, 2000) comme les fondateurs de la théorie de la coopération. Parmi eux, notons que Bengtsson et Kock, (1999, 2000) ajoutent un élément supplémentaire à la théorie de la coopération : ils analysent les motivations qui amènent une entreprise à se lancer dans la stratégie de coopération. Ayant noté que les entreprises ont tendance à développer ces stratégies uniquement si, étant suffisamment puissantes dans leur secteur d'activité, elles ressentent un impérieux besoin de ressources externes, ils ont utilisé à la fois la théorie des réseaux et l'approche basée sur les ressources, et sont parvenus à la conclusion que c'est la situation relative de l'entreprise dans son secteur ainsi que son besoin de ressources qui la pousse à se mettre en « coopération ». (Lobna (2015)).

10.1 Les atouts de la stratégie de coopération

Selon Le Roy et Yami (2010), la coopération représente un lien horizontal, la coopération horizontale voit cohabiter des concurrents, potentiels ou déjà réels, sur la même activité de cette chaîne de valeur. Anne-Sophie Fernandez et Frédéric Le Roy (2010) considèrent que dans la coopération horizontale, les acteurs concurrents sur une même activité coopèrent malgré leur situation de concurrence, en amont ou en aval de la chaîne de valeur. Ils mutualisent leurs travaux dans un objectif commun, et si l'un d'eux connaît une faiblesse, les autres membres de l'alliance prennent leurs responsabilités quant aux risques.

Selon Lobna (2015), La coopétition a plusieurs avantages dont les plus importants sont :

- L'avantage coopétitif.
- L'avantage compétitif.
- L'avantage coopératif.
- L'apport en termes de création de valeur.
- La réalisation d'économies d'échelle.
- La création de standards et l'harmonisation des normes.
- La complémentarité des ressources.
- L'amélioration de l'image de marque.

Ce sont ces différents points qui seront traités dans les paragraphes suivants.

10.1.1 La coopétition comme source d'avantage coopétitif

Nombreuses sont les entreprises qui adoptent une attitude coopétitive pour en recueillir les bienfaits (Dagnino et Padula (2002)), associant ainsi les bénéfices de la coopération et de la compétition, (Brandenburger et Nalebuff (1996)). Le Roy et Fernandez résumant ainsi la situation : « En adoptant une stratégie de coopétition, les entreprises bénéficient à la fois de la compétition qui les pousse à améliorer constamment leur offre et de la coopération, qui leur permet d'avoir accès aux ressources du partenaire. » (2010, p.156).

10.1.2 La coopétition comme source d'avantage compétitif

Astley et Fombrun, (1983) et Yami et al (2007), montrent que la coopétition est positive pour la compétitivité des entreprises car, grâce à cette stratégie, l'entreprise peut proposer à ses clients des produits originaux qu'elle ne saurait leur fournir individuellement (Keith Walley (2007)). Ainsi, ce type de rapprochement entre acteurs dans une relation coopétitive peut les pousser à la créativité pour mieux répondre à une demande contraignante.

10.1.3 La coopétition comme source d'avantage coopératif

Ce type de fonctionnement amène les acteurs unis par cette alliance à identifier de nouvelles connaissances technologiques, et, en les partageant, à susciter des innovations. Dyer et Singh (1998, p. 662) appellent « rente relationnelle » cette production associée de compétences et de connaissances. « Nous définissons une rente relationnelle comme un profil supranormal généré en commun dans une relation d'échange qui ne peut pas être généré par l'une des

firmer agissant seule et qui peut uniquement être créé au travers de contributions idiosyncratiques communes de chaque partenaire spécifique de l'alliance ».

10.1.4 La coopération comme source de création de valeur

Au-delà d'un simple procédé, d'une stratégie, la coopération apparaît comme une véritable source de création de valeur, car les entreprises engagées dans ce fonctionnement peuvent en tirer un renforcement de la qualité de leur production, des économies d'échelle, et en plus, un vaste partage de connaissances. Le Roy et Yami (2010, p.21) l'expriment ainsi : « Grâce à la coopération, les entreprises peuvent ainsi développer des produits plus rapidement et de manière moins coûteuse, augmenter le niveau de leurs ventes sur des produits complémentaires, et maintenir un haut niveau de satisfaction des clients. »

10.1.5 La réalisation d'économies d'échelle

C'est notamment lorsque la coopération s'exerce verticalement que les entreprises peuvent inclure des produits intermédiaires à coûts réduits dans les produits finis, activant ainsi leur productivité et générant des économies. Si l'on reprend la référence des constructions de satellites, les entreprises sous-traitent la fabrication de certaines pièces pour pouvoir postuler au cahier des charges en tant que « moins disant ».

10.1.6 Le développement des standards

Mione 2009, Anne-Sophie Fernandez et Frédéric Le Roy (2015) sont quelques auteurs ayant approfondi la question. L'idée peut s'exprimer en peu de mots : « Les stratégies de coopération sont une des stratégies qui permettent de gagner les guerres de standards au sein d'une industrie (Gomes-Casseres (1994) ; Shapiro et Varian (1999)) et d'établir des normes. »

10.1.7 La complémentarité des ressources

La démarche est analogue avec celle de Frédéric Le Roy, Marc Robert, et Frank Lasch, (2013,p.83) « La coopération offre ainsi des possibilités de transfert de connaissances, d'un échange de ressources et d'un apprentissage organisationnel. En effet, cela permet de mieux comprendre les ressources qui manquent et donc d'avoir des actifs complémentaires, et des compétences qui peuvent être combinées pour avoir des synergies plus pertinentes. »

10.1.8 Amélioration de l'image de marque

Bien que plus immatérielle, l'image de marque est un élément primordial du patrimoine d'une firme. Or, la coopétition, en permettant d'infiltrer de nouveaux marchés, (Contractor et Lorange (1998)), agit en faveur de l'image de marque, (GS Low et JJ Mohr (2000)), et donc de la notoriété de l'entreprise, (Paolo G. Garella et Martin Peitz (2007)).

Notons enfin, que Le Roy et Yami (2009), ont bien établi que les PME n'ont pas laissé les grandes firmes s'approprier la stratégie de coopétition, mais qu'elles la pratiquent elles aussi. Cela leur permet d'absorber les chocs de la globalisation, de l'innovation, assurant ainsi leur maintien dans la compétition. Les grandes firmes ne souffrent pas de la présence des petites : l'alliance leur permet de profiter de leur connaissance du marché grâce à leur implantation territoriale fine, et de leur patrimoine commercial, qu'il soit « moral » (savoir-faire marketing) ou physique (réseaux de distribution).

10.2 Les avantages de la stratégie d'alliance :

Anne-Sophie Fernandez et Frédéric Le Roy (2010) ont pointé ainsi, à propos des alliances entre acteurs de l'industrie, que la coopération verticale s'identifie par le fait que les acteurs, qu'ils soient ou non concurrents, travaillent sur des activités verticalement contiguës dans la chaîne de valeur industrielle ; dans la coopération verticale, les acteurs atteignent une relation « client-fournisseur », dans laquelle la coopération s'effectue sur des activités voisines dans la chaîne de valeur, tandis que la concurrence s'exerce en amont ou en aval.

En termes de co-développement et d'intégration, les alliances en amont de la chaîne du produit peuvent être stratégiques, ou prendre la forme de consortiums de R&D, en stratégie collective, au sein d'un réseau hors marché.

Dans la situation des alliances stratégiques et de consortiums R&D, les équipes de R&D d'au moins deux entreprises coopèrent pour développer de nouveaux produits sans miser des ressources importantes. (Par exemple : les collaborateurs de R&D de SAP et d'Accenture ont coopéré pour la conception d'applications logicielles spécialisées dans la finance et le secteur bancaire).

Par contre, la stratégie collective et le réseau hors marché sont une alliance entre consortiums, avec investissement de ressources importantes.

Les alliances marketing et commerciales, en tant que réponses communes à des appels d'offres, peuvent se concrétiser par un partenariat de distribution ou d'alliances stratégiques et de stratégies collectives commerciales et marketing, par exemple : Les alliances de marques.

C'est à cause des coûts élevés du marketing et de l'action commerciale que les entreprises promeuvent leur production en partageant leurs ressources respectives en matière technique et commerciale.

Un partenariat de distribution peut être décrit comme un revendeur qui commercialise des productions d'éditeurs concurrents. Par exemple, l'alliance IBM-Oracle : IBM distribue des solutions d'Oracle, mais les deux restent en concurrence sur le marché des bases de données.

Il arrive que la distinction entre les niveaux d'activité sur lesquels s'exerce la concurrence soit malaisée, mais que coopération et compétition se coordonnent néanmoins : « Simultaneous cooperation and competition can, however, give rise to internal disagreement and it can be difficult to separate the activities where competitors interact in competition and in cooperation. » Bengtsson et Kock (2000, p. 415).

Le rôle de l'environnement politique dans les affaires

11. Le business International et l'environnement politique :

L'environnement politique a toujours été un élément essentiel de la collaboration internationale en matière de gestion. Cet environnement impose une pression sur les entreprises internationales, tel que les règles électorales, des sanctions, des menaces géopolitiques ou des guerres. L'environnement politique fait référence à ces changements dans les politiques et les programmes gouvernementaux. Non seulement l'environnement politique peut représenter un risque direct pour l'entreprise, mais il est également composé d'autres risques externes tels que le risque social, la modification du potentiel de promotion, ou d'inhibition de la concurrence sur le marché. Parfois, la mauvaise gestion politique peut transformer des événements naturels ou d'origine humaine en catastrophe. (Ibeto et Agbodike (2015) ; John et Johnson (2015)).

Les études de Richard, Devinney, George et Johnson (2009), Ibeto et Agbodike (2015) pour le Nigéria ont établi que certaines entreprises multinationales n'ont pas toujours pu atteindre leurs objectifs, (John et Johnson (2015)). Richard et al. (2009) posent le postulat que le succès d'une entreprise multinationale est très lié à l'environnement politique. Cet environnement est façonné par la décision politique, avec des enjeux qui arrivent à modifier les effets d'une action économique et la probabilité d'atteindre certains objectifs commerciaux (John et Johnson (2015)). Ibeto et Agbodike (2015) déclarent que l'environnement politique influence directement la progression d'une entreprise vers ses objectifs.

11.1 L'environnement politique et l'écosystème d'affaires

Selon la collaboration internationale des écosystèmes d'affaires, l'environnement politique est souvent compris comme un facteur qui échappe au contrôle de la direction pour atteindre les objectifs. Compte tenu de la complexité de ces questions, il n'est pas étonnant que les entreprises internationales manquent de visibilité ou de vision générale à cause de ce contexte et ne puissent pas aborder les problèmes internationaux de manière systématique. Le commerce international est impliqué dans des questions politiques qui surprennent parfois même les plus expérimentés (Auster et Choo (1993)). De ce point de vue, l'environnement politique pourra présenter comme une crise dans le cas international. Certains risques – guerres, terrorisme, révolutions – ne relèvent pas forcément de la responsabilité des États.

Au cours des dernières années, un certain nombre de crises très médiatisées impliquant les multinationales du monde entier ont été signalées dans les médias. Par exemple, le groupe PSA a dû quitter l'Iran en 2012 suite aux sanctions économiques infligées à l'Iran à cause de

son programme nucléaire. Or ce pays étant le deuxième marché extérieur de PSA, ce fut un coup très dur pour l'entreprise (Gouguec (2015), Groupe PSA). La crise qui s'ensuivit est le résultat de cette situation politique. En partie à cause d'une crise aussi médiatisée, le rôle de la gestion de crise a été vital dans l'entreprise pour survivre (Laufer (2015)).

Enfin, notre recherche a été formatée par le cadre conceptuel à partir du concept d'écosystème d'affaires et du concept de stratégie collective en considérant les changements dans l'environnement politique. Le mot crise que nous avons utilisé dans la thèse marque une période difficile. Ce mot ne correspond pas à la crise économique, ni à la crise politique. C'est un mot qui montre des perturbations au sein de PSA, (en termes de fabrication, de performance, de système commercial, de logistique, etc...). Les enjeux de la gestion de crise et les niveaux d'incertitude croissants induits par l'environnement des affaires (politique, économique, etc.) motivent les entreprises à s'engager dans des processus collaboratifs pour gagner en agilité et en résilience. Cette approche a été créée par l'émergence de nouvelles structures organisationnelles et de technologies de soutien, fournissant des environnements propices à la collaboration commerciale (Graca et Camarinha-Matos (2017)). Un exemple pertinent est représenté par l'entreprise de collaboration dans la notion d'écosystème d'entreprises qui a été introduite par Moore.

12. Un examen des recherches antérieures (2011-2020)

12.1 Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation

Thierry Isckia

Dans *Management & Avenir* (2011/6 (n° 46))

Cet article est basé sur une perspective intégrative qui met en évidence les relations entre trois concepts distincts qui sont présents à la fois dans la littérature académique et le discours managérial : les écosystèmes d'entreprises (BE) et les plateformes et l'open innovation (OI). Le but de cet article est de montrer que la vision écosystémique est un cadre analytique approprié qui améliore notre compréhension du phénomène OI. Dans ce contexte, la notion de plateforme est d'une importance capitale puisqu'elle réunit BE et OI. Le concept de BE confirme le développement sans précédent des relations interentreprises. Dans la plupart des cas, ces collaborations portent sur de nouveaux produits ou services et visent à réduire les coûts de développement, et les délais de mise sur le marché. Ils constituent également un

moyen efficace d'explorer de nouveaux espaces de marché et d'exploiter des compétences complémentaires. Dans ce contexte, la plateforme est un espace collaboratif pour atteindre tout ou partie de ces objectifs et établir le processus d'innovation collective. En réunissant différents partenaires, les plateformes jouent un rôle important dans le développement de l'OI et participent au développement des BE.

12.2 Le concept d'écosystème d'affaires revisité

Gérard Koenig

Dans *M@n@gement* (2012/2 (Vol. 15))

Le concept d'écosystème a été inventé par Tansley en 1935 dans les domaines de l'écologie et du milieu naturel pour être ensuite repris par Moore (1993) dans le domaine de la gestion pour désigner les systèmes d'acteurs entretenant des relations de coopération désignant ainsi les écosystèmes d'affaires (ESA), concept aujourd'hui largement utilisé.

La première partie de ce commentaire s'efforce de montrer les lacunes de cette métaphore écologique. La deuxième montre que la définition de Moore peut amener à des contradictions et qu'il est alors requis d'établir différents types d'ESA afin de les surmonter. La dernière partie amène une piste de réflexion indiquant que la mobilisation des théories permettrait d'éclairer les choix d'acteurs polyvalents.

12.3 Stratégies écosystémiques et modalités de coordination partenariale et territoriale. Le cas Danone

Odile Uzan

Dans *Management & Avenir* (2013/1 (N° 59))

Le concept d'écosystème se focalise dans cet article sur la gestion stratégique des entreprises qui veulent prendre le leadership pour créer de la valeur collective avec les parties prenantes des territoires locaux où elles vont s'implanter. Ainsi, la coordination managériale du leader apparaît comme une coordination partenariale et territoriale. Le concept est analysé à travers les théories de l'interactionnisme (Goffman (1973) ; Strauss (1992)), de la structuration (Giddens (1987)) et de l'enracinement (Granovetter (1985, 2008)).

12.4 L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise

Alexandre Asselineau, Anne Albert-Cromarias, Jean-Guillaume Ditter

Dans *Entreprendre & Innover* (2014/4 (n° 23))

L'aptitude d'un entrepreneur au développement d'un modèle d'affaires adapté est souvent identifiée aux valeurs individuelles qu'il porte, que ce soit par le leadership ou le volontarisme. Néanmoins, la pluralité des ressources et des compétences est une source d'enrichissement et de bénéfices mutuels au sein de la communauté et de l'environnement immédiat de cet entrepreneur.

Cet article tend à montrer à partir de trois exemples que l'existence d'un écosystème entrepreneurial est une condition nécessaire à la réussite d'un projet individuel. Il s'agira donc pour l'entrepreneur de s'appuyer sur son territoire, ses ressources et ses relations et pour les pouvoirs publics d'accompagner les initiatives locales afin de créer les conditions de la réussite.

12.5 Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet

Christophe Assens, Joëlle Ensminger

Dans *Vie & sciences de l'entreprise* (2015/2 (N° 200))

Le concept d'écosystème commercial est au cœur de la guerre économique mondiale. Cela signifie que la capacité pour chaque pays d'avoir un avantage concurrentiel par rapport aux autres nations lors de la localisation de la création de valeur dans l'un de ses territoires, facilite la mise en réseau de partenaires publics et privés grâce à la proximité géographique. Avec l'avènement d'Internet, de nouveaux écosystèmes d'affaires apparaissent, déplaçant les frontières de la création de valeur hors des territoires. Le problème n'est pas de remettre en cause cette évolution, mais de permettre d'articuler efficacement différents niveaux de confiance, comme celles de type sociologique, économique ou institutionnel au sein d'un écosystème, à partir de l'identité partagée, de l'expérience de la relation antérieure et des plateformes électroniques.

12.6 Naissance des écosystèmes d'affaires : une articulation des compétences intra et inter organisationnelles

Amel Attour, Pierre Barbaroux

Dans *Gestion* (2000, 2016)

L'article explore la mobilisation des compétences organisationnelles par les acteurs lors de la naissance d'un écosystème d'entreprise. La question de recherche est : comment les compétences développées au niveau intra-entreprise se consolident-elles au niveau interorganisationnel lors de la naissance d'un écosystème d'entreprise ? Pour traiter cette question, nous développons une étude de cas qui se concentre sur un écosystème de plateforme. Cette dernière montre que la phase de naissance d'un écosystème-plateforme peut être décomposée en plusieurs séquences qui mobilisent les compétences techniques, relationnelles et commerciales de ses membres. Réunies ensemble, ces compétences permettent de réaliser les différentes tâches et activités soutenues lors de la naissance d'un écosystème de plateformes.

12.7 Compréhension des mécanismes de construction des stratégies de développement durable des distributeurs indépendants : une étude qualitative

Laure Lavorata, Ophélie Mugel

Dans *Revue de l'organisation responsable* (2017)

L'objectif de cet article est d'analyser les mécanismes de construction des stratégies de développement durable de trois enseignes indépendantes françaises (Leclerc, Intermarché et Système U) en croisant deux dimensions de l'écosystème des affaires avec le « Triple Bottom Line » (les hommes, la planète et le profit). Une étude des sites Internet suivie d'observations en magasin et d'entretiens auprès des responsables du développement durable, des directeurs de magasin et des consommateurs mettent en évidence le rôle dominant de l'innovation technologique (innovation produit, éco-conception), lieu de coopération (interne avec les salariés et externe avec les fournisseurs) et les différences entre les perceptions des consommateurs et les pratiques des détaillants en matière de développement durable en magasin.

12.8 Des biens communs aux inconnus communs : initier un processus collectif de conception pour la gestion durable d'un agro-écosystème

Elsa T. Berthet, Blanche Segrestin, Benoît Weil

Dans Revue de l'organisation responsable (2018/1 (Vol. 13))

La dégradation des écosystèmes est souvent interprétée comme une tragédie des biens communs. Cependant, dans les écosystèmes cultivés, la gouvernance locale est entravée par le fait qu'il n'y a pas de ressources communes reconnues comme telles. Comment une action collective pourrait-elle alors être possible? Nous présentons une étude de cas empirique dans laquelle des acteurs locaux ont tenté de concevoir collectivement un agroécosystème durable sur la base de connaissances récentes en écologie. Ces acteurs ont identifié une « inconnue commune » leur permettant d'ouvrir un espace d'exploration collective. Cette recherche met en évidence une diversité de défis de gestion encore méconnus dans la littérature et propose des pistes pour y répondre.

12.9 L'écosystème d'affaires de la publication des périodiques scientifiques

Michelle Harbour

Université du Québec en Outaouais (2019)

Ce rapport est mis en valeur dans le contexte du projet de recherche portant sur l'écosystème d'affaires dans les journaux scientifiques. Plus précisément, ce projet a pour objet d'étudier l'organisation des pratiques d'affaires ainsi que stratégiques par les acteurs dans des contextes de changements importants tant sur le volet de la science que sur la communication de ses résultats.

Ce travail vient appuyer cette partie du projet concernant l'organisation de la publication scientifique. Cette publication connaît un accroissement supérieur à l'accroissement du nombre de scientifiques. Cette situation rend perplexes beaucoup de scientifiques quant à leur activité de recherche car elle traduit, selon eux, une perspective scientifico-centriste et interpelle bon nombre d'acteurs.

C'est donc dans cette perspective que ce rapport a été établi afin de présenter ces différents acteurs. Le point final de l'étude semble indiquer que les principaux acteurs économiques forment des oligopoles formés de sociétés d'investissement privées sur les marchés internationaux dans la publication d'une part, et dans le numérique de l'autre, et qui évoluent

sur des marchés occidentaux à faible croissance. La dynamique en œuvre parmi ces oligopoles est une dynamique de coopération.

12.10 Favoriser l'émergence d'un écosystème d'affaires en tourisme durable

Corinne Van Der Yeught

Dans *Management & Avenir* (2020/2 (N° 116))

Dans les études de gestion stratégique, le concept d'écosystèmes d'entreprises (BE) suscite un intérêt général. Pourtant, très peu de recherches ont été effectuées à ce jour sur les BE dans le tourisme durable. Pour combler cette lacune, nous proposons de définir les contours et les facteurs déterminants des BE. Une étude qualitative a été réalisée sur les entreprises touristiques situées sur l'île de Porquerolles (Parc National de Port-Cros). Il met en évidence la valeur des écolabels certifiés par un tiers accrédité. Les écolabels de ce type peuvent contribuer à la fois à la mise en œuvre d'un tourisme durable (aux niveaux organisationnel et méta-organisationnel), et à la création d'une structure d'alignement susceptible de favoriser l'émergence de BE de tourisme durable dans les destinations, et dans des conditions de gouvernance.

13. Conclusion

Enfin, nous élaborerons le cadre conceptuel de la stratégie collective au sein de l'écosystème d'affaires. De ce fait, il s'agit d'examiner dans quelle mesure l'écosystème d'affaires peut créer une stratégie intelligente, tandis que l'environnement politique impacte la prise de décision stratégique.

A la lumière de la revue de la littérature, nous admettons en effet que les entreprises préfèrent avoir ou développer des liens avec des clients et des institutions (universités, laboratoires de recherche...) et d'autre partenaires (des producteurs, des fournisseurs, des concurrents...) dans le but d'avoir accès aux nouvelles technologies, de réduire le risque de l'environnement d'affaires et de produire une création de valeur durable. Par conséquent, conformément à la littérature de recherche, notre étude se consacre à ce contexte.

Après avoir examiné la stratégie collective et l'écosystème d'affaires, nous avons compris que cet écosystème est une plateforme d'exécution de la stratégie collective. De plus, la stratégie collective a été appliquée afin de partager la valeur avec tous les membres de l'écosystème. Certaines revues ont mentionné que l'environnement politique est le sujet primordial dans le domaine international. Cela permet, par conséquent, d'introduire le rôle de la politique étrangère sur la prise de décision stratégique. De même, la nature des modèles d'affaires de cette dernière dépend étroitement de l'environnement. Appliquer ce type de stratégie collective susceptible de modifier la prise de décision stratégique permet de créer de nouvelles opportunités. Par conséquent, ce partage des compétences s'établit sur la base d'une collaboration en tenant compte de différents types de stratégies tels que la coopération et l'alliance.

LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Introduction

Nos investigations sont menées à la fois sous un angle empirique et théorique. Nous participons sur le terrain à une étude de cas sur l'écosystème d'affaires qui collabore en utilisant les stratégies collectives dans le domaine de l'industrie automobile. Nous nous attachons à étudier les transactions et les réorganisations provoquées dans ces entreprises par la pratique de l'écosystème d'affaires et à proposer des services innovants. Nous y parviendrons à travers des analyses de données chez PSA groupe. En même temps que cette recherche empirique, nous avons mené une recherche au sein des publications académiques en trois parties : les théories existantes dans les recherches sur l'écosystème d'affaires, le cadre théorique des stratégies collectives, et enfin l'environnement politique.

L'architecture de la recherche repose à la fois sur le choix du terrain, sur notre première enquête de terrain de la branche automobile, et sur les publications explorées : la problématique, les questions de recherche. Notre recherche est en quelque sorte l'articulation entre les deux objets : l'objet théorique et l'objet empirique.

A partir de cette architecture, nous rédigeons notre protocole de recherche. Ce chapitre se concentrera principalement sur l'aspect méthodologique de nos recherches. Nous décrirons ainsi la méthodologie que nous avons utilisée pour mener ces dernières en soutenant, tout d'abord, l'approche préconisée à cet effet. Nous décrirons ensuite les différentes étapes qui ont jalonné notre démarche, à savoir la stratégie de recherche, l'épistémologie, le contenu, l'échantillonnage, la collecte des données et l'approche de l'analyse.

1. Stratégie globale de la thèse

Ces travaux ont adopté l'approche des études de cas PSA (Yin (2009)) pour répondre à la question de recherche en appliquant le modèle ACP (1901 par Karl Pearson). Le présent travail vise à explorer le rôle de la politique étrangère sur le choix de la stratégie collective pour comprendre comment l'écosystème des affaires suit l'approche de la stratégie collective pour pénétrer un marché étranger et faire face à des restrictions complexes. Cette étude illustre également la création de valeur par la stratégie collective lorsque l'écosystème est confronté à des restrictions. De plus, cette recherche montre comment l'écosystème métier peut être une plateforme pour réaliser des stratégies collectives afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Cet article a été adopté par les études de Moore (1993), Iansiti et Levien (2004a, 2004b) ; Astley et Fombrum (1983) ; Barnett (2006) ; Barnett et al. (2000) ; Bresser et Harl (1986) ; Dollinger (1990) ; Dollinger et Golden (1992) ; Dussauge et al (2000) ; Kogut (1988) ; Pennings (1981) ; Stuart (2000) ; Le Roy (2008). Les travaux, Barnett et al. (2000) ; Stuart (2000) ; Miotti et Sachwald (2003) ; Barnett (2006) ; Le Roy (2008) ; Kale et Singh (2009) ; Sambasivan et Yen (2010) ; Kinderis et Jucevicius (2013) ; Planko et al. (2016) ; suivis d'études plus récentes Endres et Weibler (2019). De plus, cette recherche ouvre un nouveau regard sur la structure et l'interaction au sein de l'organisation et assiste l'écosystème d'affaires dans des conditions imprévisibles.

Au cours de celle-ci, nous nous efforcerons de choisir la démarche la plus appropriée. Après avoir exploré les mérites et les embûches de chaque choix potentiel, nous préciserons les particularités de la finalité de ce projet. Cette approche nous amènera à adopter la démarche la plus opérante et la plus cohérente vis-à-vis de l'objectif arrêté. Le tableau ci-dessous reprend les deux pôles objet et finalité :

Tableau 5 : **Caractéristiques de l'objet et de la finalité de la thèse**

Pôle	Définition	Caractéristiques
Objet	Des stratégies collectives dans l'écosystème d'affaires de PSA en France, basées sur l'environnement politique	Milieu nouveau, instable, complexe Peu d'investigations empiriques ou théoriques sur ce terrain. 12 partenaires existent dans l'écosystème d'affaires de PSA
Finalité	Bâtir un cadre d'analyse pour appréhender comment les stratégies collectives peuvent améliorer l'écosystème d'affaires en condition de crise et non-crise	Proposer un cadre analytique. Découvrir l'influence de l'environnement politique sur des stratégies collectives. Montrer le rôle des stratégies collectives dans l'écosystème d'affaires. Vérifier la condition de l'écosystème d'affaires en se basant sur le changement de la politique étrangère.

Par la suite, nous exposerons les quatre bases sur lesquelles repose la démarche : Positionnement de la recherche, la recherche sur le contenu, la méthodologie, et l'approche statistique.

1.1 Positionnement de la recherche

Il est indispensable pour chaque chercheur consciencieux de déterminer son positionnement épistémologique avant d'entamer son questionnement.

Le positionnement épistémologique est considéré en effet, comme étant une démarche assez importante pour produire de la connaissance, ainsi que la manière d'aborder le terrain, et aussi d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche (Perret et Séville, 2003 ; Lobna (2015)).

En science de gestion, on trouve les trois positionnements épistémologiques suivants : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

Tableau 6 : Les questions épistémologiques au regard des différents paradigmes épistémologiques en science de gestion (Girod-Seville et Perret (1999 : p. 15)) et Lobna (2015)

Les questions épistémologiques	Les paradigmes		
	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
La nature de la « Réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse déterministe. Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte : Recherche formulée en termes de « pour quelles causes »	L'interprétation : Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs »	La construction : Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités »
Le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idéographie Empathie (Révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignable

En s'inscrivant dans une logique exploratoire, le paradigme interprétativiste sera utile pour construire une connaissance et ainsi répondre à notre questionnement de recherche. Le positionnement épistémologique interprétativiste part de l'idée qu'à partir des interprétations et des représentations de la part du chercheur sur son terrain d'action, une connaissance et ainsi une réalité peuvent se construire autour de son questionnement. L'interprétativisme semble en effet le paradigme le plus adéquat dans le cadre de notre recherche pour répondre à

une question de recherche sur le comportement stratégique de l'écosystème en considérant l'environnement politique. (Lobna (2015)).

Les deux autres positionnements actuels des chercheurs en sciences de gestion se réfèrent à l'approche « positiviste » et « constructiviste ». L'approche positiviste (Le Moigne (1990)) considère le réel et surtout les lois qui le régissent par la chaîne de causalité, avec une exigence d'objectivité selon laquelle celui qui observe la réalité découvre et accepte la logique des lois naturelles. Il peut en décomposer le mécanisme en autant de parties que nécessaire pour en faciliter la compréhension, mais son regard ne modifiera en rien la réalité. Ce qui est perçu au moyen de la logique est réputé vrai, en tant que loi de la nature. Selon les tenants du positivisme, toute démarche qui ne respecterait pas cette naturalité de la logique ne saurait être reçue comme scientifique. C'est ainsi que dans le positivisme, entre deux théories, c'est la plus simple qui sera retenue. Chez les constructivistes, on admet l'interaction entre l'objet et le sujet, car elle est vue comme constitutive de la construction de la connaissance. Cette approche, qui paraît au premier abord comme plus dynamique, est habitée par la notion de projet. Le scientifique constructiviste est à la fois observateur – rejoignant sur ce point particulier le positiviste – mais également concepteur, dans une perspective de changement, de construction intentionnelle pouvant aller jusqu'à la modélisation, donc d'une stratégie d'action qui propose une correspondance entre la situation perçue et le système, donc également l'écosystème, dont on examine le fonctionnement. Et c'est là que l'on retrouvera la logique de l'écosystème d'affaires (David (1999)).

Notre cheminement et notre questionnement de la réalité nous ont permis de saisir le lien avec notre objet et d'établir les procédés de construction de la connaissance basés sur des critères d'évaluation.

1.2 Recherche sur le contenu

Comment allons-nous étudier le thème de notre recherche ? La théorie de la stratégie collective (Astly et Fombrun (1983)) et le phénomène de l'écosystème d'affaires (Moore (1993, 1996)) nous permettront d'amener notre étude. Afin de s'adapter à un univers hyper compétitif et à des changements brusques et rapides de leur environnement, les firmes sont en effet contraintes de développer une stratégie. Étant donné la complexité de compréhension des phénomènes liés à notre objet, nous devons désormais recourir à une vision holistique. Cette vision nous permettra non seulement de parvenir à des descriptions détaillées des situations et

des événements, mais aussi d'acquérir une connaissance approfondie du comportement des acteurs y évoluant, ainsi que des interactions qui les lient (Gagnon Y-C (2005)).

Nous travaillons ici à la fois sous l'angle empirique et théorique. Nous sommes parties prenante sur le terrain d'une étude de cas sur l'écosystème d'affaires qui agit en usant de stratégies collectives dans l'industrie automobile. Nous nous attachons à étudier les transactions et les relations entre des entreprises par la stratégie collective dans l'écosystème d'affaires. Nous pouvons analyser les données secondaires par un modèle quantitatif. En parallèle de cette recherche empirique, nous avons mené une revue de littérature dans le but de produire un document en trois parties : les théories existantes sur l'écosystème d'affaires, le cadre théorique des stratégies collectives, et enfin l'environnement politique.

Cette étude a adopté l'approche des études de cas de PSA (Yin (2009)) pour répondre à la question de recherche. Le présent travail vise à explorer le rôle de l'environnement politique sur le choix de la stratégie collective, pour comprendre comment l'écosystème d'affaires choisit la meilleure stratégie collective pour faire face à des restrictions complexes.

Cette recherche illustre également la création de valeur par le biais d'une stratégie collective lorsque l'écosystème est confronté à des restrictions ou à diverses conditions de développement. De plus, cette étude montre comment l'écosystème d'affaires peut être une plate-forme pour accomplir des stratégies collectives afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Ce point de vue a été adopté par les études de Moore (1993) ; Iansiti et Levien (2004a, 2004b); Astley et Fombrum (1983). De plus, notre travail s'est fondé sur les différents travaux de Barnett (2006); Barnett et al. (2000); Bresser et Harl (1986); Dollinger (1990); Dollinger et Golden (1992); Dussauge et al. (2000); Kogut (1988); Pennings (1981); Stuart (2000); Le Roy (2008). Les travaux, Barnett et al. (2000); Stuart (2000); Miotti et Sachwald (2003) ; Barnett (2006) ; Barnett et al. (2006) ; Le Roy (2008) ; Kale et Singh (2009) Sambasivan et Yen (2010) ; Kinderis et Jucevicius (2013) Planko et al. (2016) ; Endres et Weibler (2019).

1.3 La méthodologie de recherche

La recherche scientifique est un processus rationnel permettant l'examen des phénomènes et des problèmes à résoudre. L'obtention de réponses précises se fait à partir d'investigations poussées. Ce processus réside dans l'analyse systématique et rigoureuse (objectivité des faits) dans l'acquisition des connaissances. La recherche a pour but la description, la compréhension, le contrôle des faits et parfois l'extrapolation des phénomènes (Assie et Kouassi (2016)).

A cette fin, il est nécessaire d'identifier une stratégie de recherche permettant de construire les étapes de notre étude. Dans cette partie, nous allons détailler notre étude via le cadre de la méthodologie de la recherche. Nous avons choisi l'approche quantitative, cette approche représente des données observables et quantifiables. Le niveau de recherche nous permet d'avoir une explication et une description en se fondant sur l'observation de faits et événements (Assie et Kouassi (2016)). Selon Assie Guy et Kouassi Roland (2016), « Cette méthode s'appuie sur des instruments ou techniques de recherche quantitatives de collecte de données dont en principe la fidélité et la validité sont assurées. Elle aboutit à des données chiffrées qui permettent de faire des analyses descriptives, des tableaux et graphiques, des analyses statistiques de recherche de liens entre les variables ou facteurs, des analyses de corrélation ou d'association, etc ». La méthodologie de la recherche considère la méthode d'enquête, la situation de la recherche.

1.4 La méthode d'enquête

La collecte de données est une phase primordiale d'une étude empirique ou d'un travail de recherche durant lequel le scientifique récolte des informations qui seront analysées pour confirmer (ou non) des hypothèses de départ, et répondre à une problématique. La collecte de données peut s'effectuer à l'aide de plusieurs techniques et aide le chercheur à comprendre le phénomène, le fait, ou le sujet qu'il étudie. La collecte de données est une phase de la recherche scientifique pour laquelle on doit définir la technique et/ou les outils qui seront utilisés principalement dans les recherches empiriques (Assie et Kouassi (2016)).

Les méthodes de recherche sont déterminées par le modèle de recherche et les objectifs du chercheur. Ce dernier a une approche quantitative. Cette approche vise à collecter des données observables et mesurables (Assie et Kouassi (2016)).

En fonction de son sujet, le chercheur doit se demander quel type d'étude lui permettrait de collecter les données les plus pertinentes, afin de répondre à sa question.

L'étude quantitative est une technique de collecte de données qui permet à celui-ci d'analyser des comportements ou même des attentes en quantité. L'objectif est souvent d'en déduire des conclusions mesurables statistiquement, contrairement à une étude qualitative (Assie et Kouassi (2016)).

Dans un travail de recherche, l'étude quantitative permet de prouver ou démontrer des faits (ou les invalider) en quantifiant un phénomène. Les résultats, exprimés en chiffres, prennent la forme de données statistiques que l'on peut représenter dans des graphiques ou tableaux.

La méthode quantitative permet de mieux analyser des données. Elle est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu. Cette façon de procéder ne converge que très rarement sur un seul cadre, elle en propose souvent plusieurs. Il faut alors les comparer et les combiner (Assie et Kouassi (2016)).

Notre étude est basée sur des données quantitatives où la fiabilité et la validité des données sont fondamentalement garanties. Nous avons choisi ce modèle d'investigation car il nous permet d'obtenir une réponse des plus pertinentes, concernant notre question de recherche. De même, l'analyse descriptive permet de mieux comprendre le comportement des données par la construction de tableaux et de graphiques. Une analyse statistique (ACP) permet alors de trouver les catégories des variables afin de les comparer. L'analyse tentera de décrypter ces données pour obtenir de nouveaux résultats.

1.4.1 La situation de la recherche

Le type de notre recherche est exploratoire et explicatif. C'est-à-dire qu'il consiste à décrire, nommer un phénomène ou une situation afin qu'il apparaisse comme familier.

Ce type de recherche propose au chercheur une alternative en matière méthodologique. D'une part, ce processus permet de donner des résultats théoriques innovants, d'autre part, de confronter l'objet théorique au réel (Assie et Kouassi (2016)).

En raison de la nature de l'espace politique en tant que phénomène international, la littérature expérimentale et théorique dans ce domaine nous permet de découvrir et de construire de nouvelles connaissances dans le domaine de la recherche. En fait, l'utilisation de la littérature empirique et théorique nous permet de saisir des détails afin de pouvoir répondre à toutes nos questions. Nous avons donc choisi une étude exploratoire pour mieux comprendre le phénomène des stratégies collectives dans le contexte de la communauté de PSA.

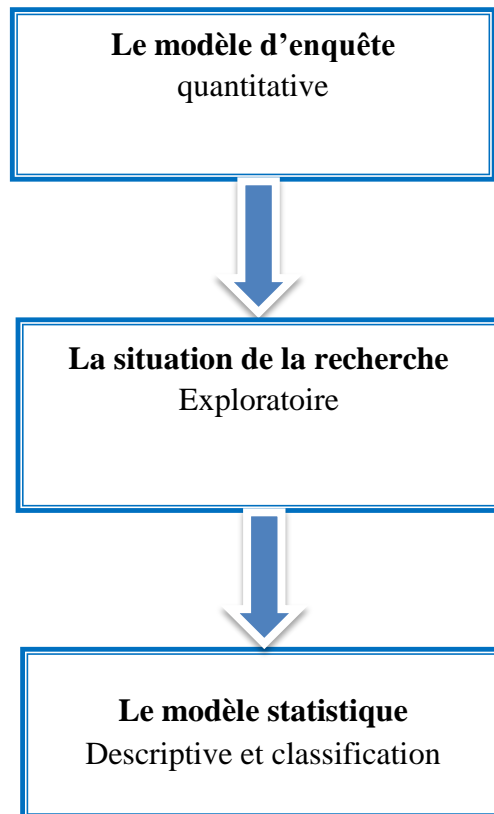


Figure 6 : **La méthodologie de la recherche**

2. Méthode d'échantillonnage

L'échantillonnage consiste à sélectionner les individus dans la population. Deux grandes familles de méthodes existent :

- Méthodes probabilistes (ou aléatoires) : tous les individus ont la même chance d'être sondés.
- Méthodes non probabilistes (ou empiriques) : la sélection repose sur un choix raisonné.

Le choix peut dépendre de l'existence de base des données réelles. Dans cette optique, la méthode d'échantillonnage qui s'adapte à notre contexte est la méthode non probabiliste (empirique).

Notre travail repose sur la société PSA. Cette option a été prise pour les raisons suivantes :

1. Le Groupe PSA est un constructeur multinational français d'automobiles et de motos qui a eu un grand écosystème avec une multinationale sous les marques Peugeot, Citroën, DS, Opel et Vauxhall (archives PSA).
2. PSA a beaucoup d'expérience concernant les changements de l'environnement politique de son écosystème. En raison de l'embargo des années 2013-2014-2015 en Iran, la perte du marché iranien au cours de ces dernières années, couplée à la chute des ventes de voitures en Europe, a entraîné des licenciements massifs chez PSA - et des manifestations. Par conséquent, c'est une situation de crise pour l'écosystème de PSA. De la même manière, dans les années 2016, 2017, 2018. L'embargo contre l'Iran a été annulé et PSA a pu en tirer le meilleur parti. (Gouguec, 2015, Groupe PSA). Dans cette perspective, l'écosystème PSA est un excellent choix pour notre cadre d'étude.
3. L'examen de plusieurs autres écosystèmes⁴ au préalable n'a pas été concluant pour des raisons d'adaptation à notre objectif. Il fallait sélectionner aussi une société ayant une longue expérience des changements d'environnement politique.

3. Présentation de l'écosystème d'affaires de PSA

Le Groupe PSA (Peugeot Société Anonyme) été fondée en 1996 dans le domaine industriel et commercial. PSA Peugeot Citroën est une multinationale française productrice d'automobiles et de motos vendues sous les marques Peugeot, Citroën, DS, Opel et Vauxhall. Peugeot est la plus grande marque de PSA.

3.1 Les principales étapes de l'histoire du développement de PSA

En 1974, Peugeot S.A. prend le contrôle du capital de Citroën S.A., autre constructeur d'automobiles, et les deux sociétés fusionnent en 1976.

En 1978 la firme américaine Chrysler Corporation cède à Peugeot S.A. le contrôle de ses filiales européennes, tant industrielles que commerciales. Cette activité se poursuit sous l'appellation Talbot, qui est rattachée en 1980 à Automobiles Peugeot.

Une étape importante dans le développement des activités du groupe intervient en 1979, lorsque Peugeot rachète à Chrysler Financial Corporation ses filiales de financements commerciaux pour l'Europe.

⁴ Alibaba.com : Alibaba Group Holding Limited, également connu sous le nom de Groupe Alibaba, est une société technologique multinationale chinoise spécialisée dans le commerce électronique, la vente au détail sur internet.

Amazon.com : est une société multinationale américaine basée à Seattle, Washington, qui se concentre sur le commerce électronique en ligne.

En 1987, Ecia naît du rapprochement d'Aciers et Outillages Peugeot et de Cycles Peugeot. Dès l'année suivante intervient une offre publique d'achat amicale sur les actions de l'équipementier Bertrand Faure. La dénomination devient alors Faurecia, qui rachète en 2001 les activités automobiles de Sommer Allibert.

Le financement des ventes des automobiles Peugeot et Citroën était assuré par les filiales de PSA Finance Holding. En 1995, cette entité devient une banque sous la dénomination de Banque PSA France.

Une réorganisation de la division automobile en 1998 a vu l'harmonisation des structures juridiques avec de nouveaux schémas d'organisation fonctionnelle. Les Automobiles Peugeot et les automobiles Citroën ont cédé leurs activités de développement et de fabrication automobiles à la société Peugeot Citroën Automobiles. Les activités de conception et de fabrication de biens industriels ont été concédées à la société Process Conception Ingénierie.

Pour produire et vendre des véhicules de la marque Citroën en Chine, la société a été amenée, en 1992, à former une joint-venture « Shenlong Automobile » avec le groupe chinois SAW (anciennement Dongfeng Motor). Et en 2000, la joint-venture avec le groupe chinois Dongfeng Motor Group (DFG) a étendu sa compétence à la marque Peugeot, avec la dénomination DPCA.

Une nouvelle joint-venture intervient en 2011 en Chine avec le groupe Changan pour fabriquer et commercialiser les automobiles de la marque DS.

En février 2012, Les automobiles Citroën se séparent de Citer, dont l'objet est la location de véhicules aux entreprises. La même année, PSA cède à Russian Railways 75 % du capital de la société-mère du groupe spécialisée en logistique.

Dans le cadre d'un projet d'évolution de la participation de PSA et de Renault au capital des filiales de la firme Française de Mécanique (Douvrin, Nord-Pas-de-Calais) et de la société de Transmissions Automatiques (Ruitz, Nord-Pas-de-Calais), le groupe PSA prend le contrôle exclusif, en décembre 2015, de la Française de Mécanique.

En mars 2014, le Groupe renforce ses relations de partenariat industriel et commercial avec DFG⁵.

Un accord-cadre de partenariat européen a été signé en juillet 2014, et un second en juillet 2015 avec le groupe brésilien Santander, aux termes duquel toutes les sociétés communes à Banque PSA Finance (BPF) et à Santander pouvaient démarrer leurs activités. Plus de précisions sont disponibles sur le document de référence de PSA, paragraphe 1.3.1.3.

⁵ Dongfeng Motor Group

Dans la perspective de pousser le développement de la marque et des produits de Peugeot Scooters et de conforter sa destinée, le Groupe PSA a conclu en janvier 2015 un partenariat stratégique sur le long terme avec le groupe Mahindra & Mahindra (M&M).

En mars 2015, PSA a acquis Mister Auto, un des leaders des pièces de rechange toutes marques par e-commerce sur l'Europe.

PSA et Iran Khodro ont signé en 2016 l'accord final d'un joint-venture dans le but de fabriquer en Iran des véhicules de dernière génération. La même année, Faurecia a cédé son secteur Automotive Exteriors à la Compagnie Plastic Omnium (pare-chocs et modules de bloc avant.) Toujours en 2016, dans le but de développer la vente en ligne de véhicules d'occasion et des services associés, PSA a conclu une alliance stratégique et capitalistique avec Aramisauto, numéro 1 dans ce domaine.

Pour commercialiser des véhicules et des composants en Inde en 2020, PSA et CK Birla ont conclu des accords de société commune début 2017. En mars de la même année, un accord est intervenu entre PSA et Général Motors (GM) pour qu'Opel Vauxhall, filiale de GM, ainsi que les opérations de General Motors Financial en Europe rejoignent le groupe PSA. Le 1^{er} août 2017, le groupe a fait connaître la finalisation du rachat des filiales Opel et Vauxhall qui avait été signé en mars.

Dans le domaine de la traction électrique, PSA et la holding Nidec Leroy-Somer du fabricant japonais se sont associés sur les moteurs électriques par un accord de coentreprise. Selon cet accord, les phases de conception et de production des principaux composants électriques seront localisées en France.

L'écosystème d'affaire de PSA

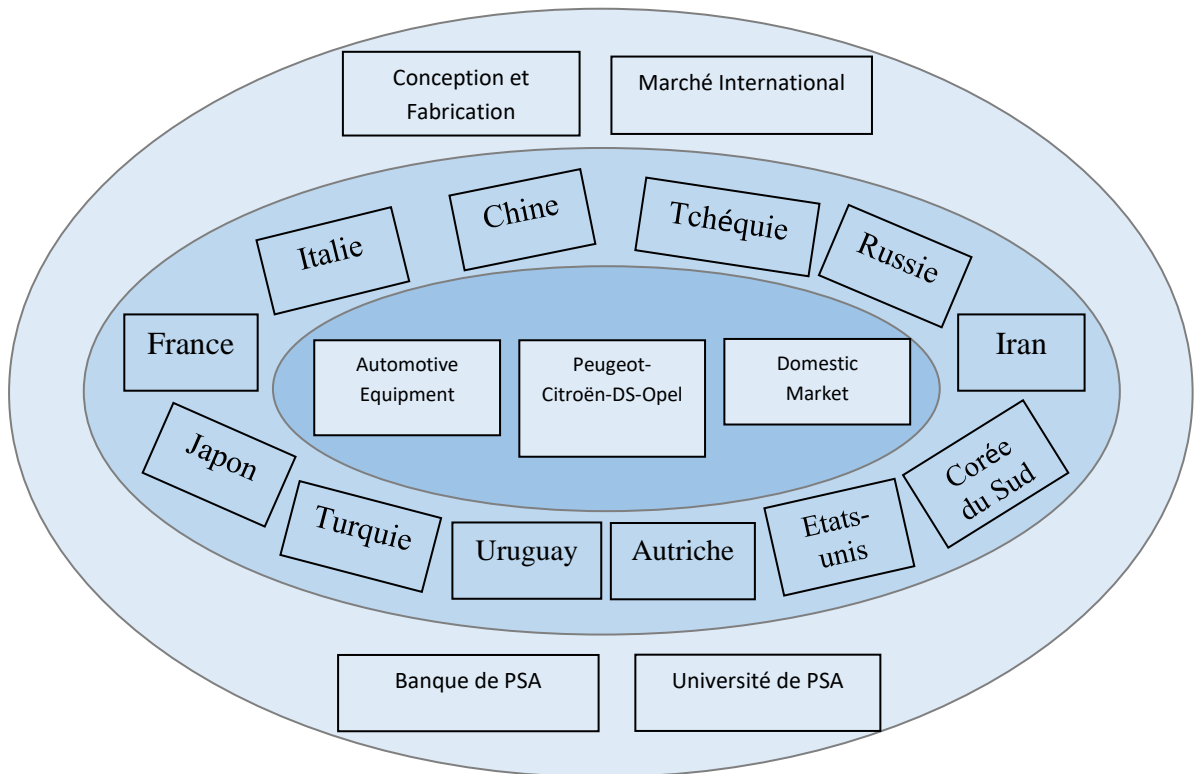
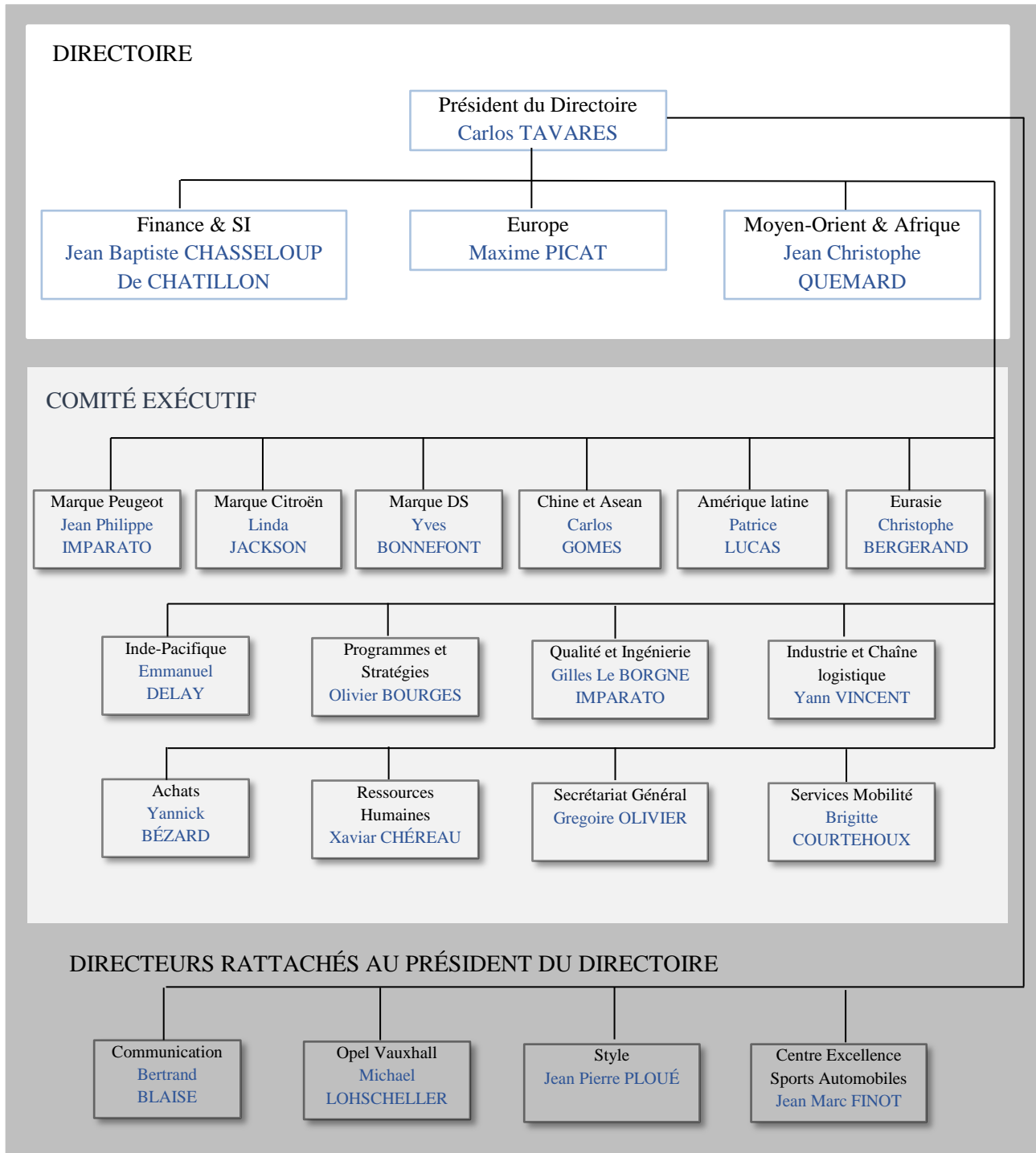


Figure 7 : L'écosystème de PSA se base sur la Théorie de Moore (1996)

Source : Groupe PSA

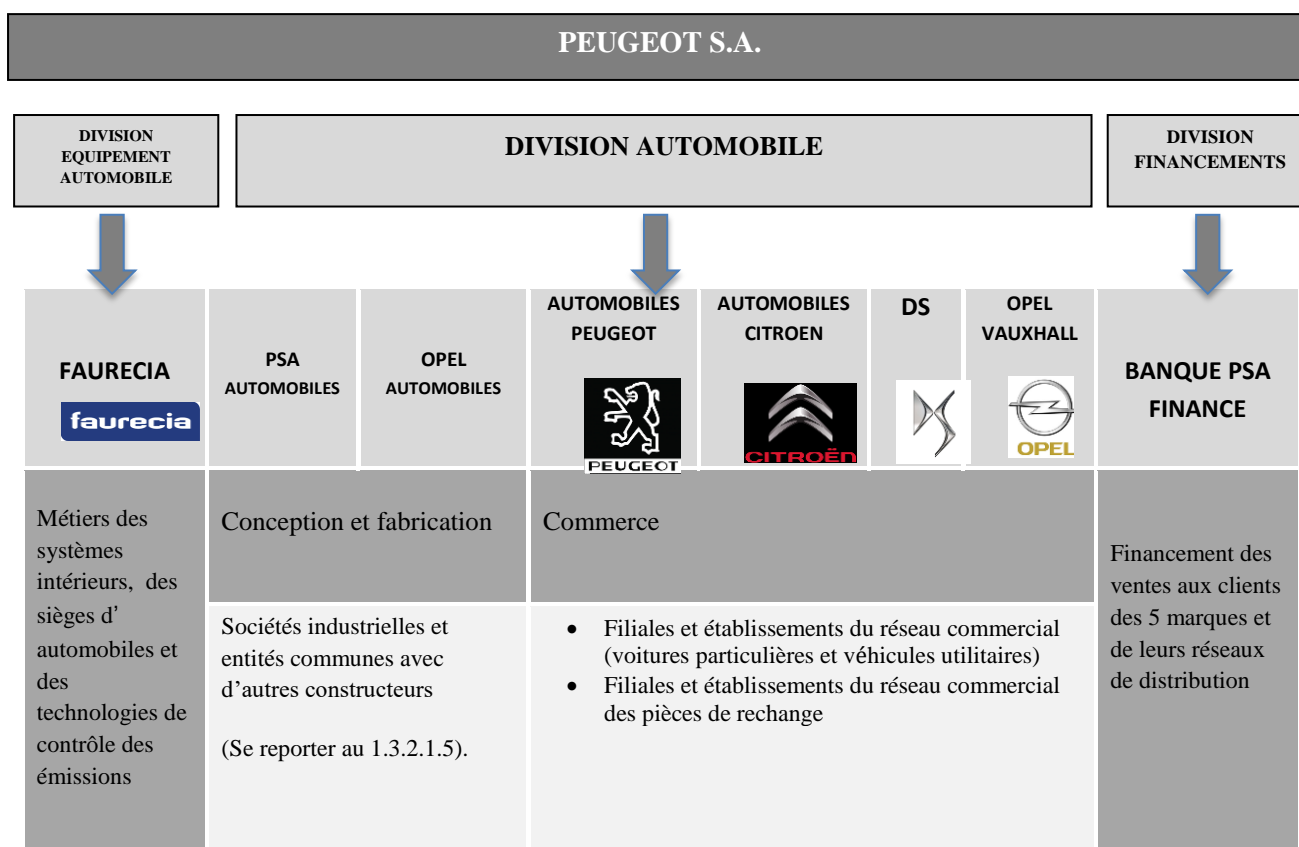
3.2 Organigramme fonctionnel de Groupe

Tableau 7 : L'organigramme fonctionnel simplifié du Groupe au 1^{er} février 2018 se présente comme suit :



Source : Référence annuel 2018

Tableau 8 : La fonction de groupe PSA



Au 31 Décembre 2017, le périmètre de consolidation se compose de 436 entités. La liste complète figure dans la Note 21 aux états financiers consolidés 2017,

Source : Référence annuel 2018

4. Histoire de la collaboration entre PSA et l'Iran

Dans ce paragraphe nos sources proviennent des documents de référence de PSA et des rapports annuels.

L'Iran occupe une place privilégiée dans la stratégie de développement du groupe PSA au Moyen Orient et en Afrique, régions qui représentent une bonne part de la croissance internationale de PSA. 180 200 véhicules du groupe ont été vendus en 2015 sur cette zone, soit une augmentation de 6,4 %. Le marché iranien est le premier marché automobile de la région Moyen-Orient-Afrique. Un pic a été atteint en 2011 avec 1,6 million de véhicules.

D'après les prévisions de PSA, ce niveau devait être de nouveau atteint pour arriver à 1,8 million de véhicules à l'horizon 2025.

4.1 Le marché de PSA en Iran

En 2014, l'Iran était le 18^{ème} producteur mondial de véhicules, après la Turquie et la République Tchèque. L'Iran a une capacité de production d'environ 2,4 millions de véhicules par an. Le secteur automobile représente dans ce pays 750 000 emplois (directs et indirects), soit 4 % des actifs.

Sur le plan purement démographique, l'Iran occupe la deuxième place de la région Moyen-Orient-Afrique du Nord avec environ 80 millions d'habitants, dont 70 % en zone urbaine et 15 millions dans la capitale, Téhéran, et sa périphérie. L'urbanisation se développe de façon continue, les villes croissent démographiquement de 1,8 % par an. Pendant ce temps, les zones rurales perdent 0,7 % de leur population chaque année. 66 % de la population iranienne a moins de 30 ans.

Avec la marque Peugeot, le groupe PSA occupe une position historique dans le secteur automobile iranien. En 2010, le groupe a vendu 470 000 véhicules, dont 460 000 Peugeot. On estime que plus de 4 millions de véhicules Peugeot circule en Iran. Le taux d'équipement est de 201 véhicules pour 1 000 habitants (15,7 millions de véhicules pour 78 millions d'Iraniens). À titre indicatif, la moyenne mondiale est de 161 véhicules pour 1 000 habitants.

Le développement du groupe PSA en Iran s'appuie sur trois partenariats :

- Joint-venture pour la marque Peugeot, avec le groupe Iran Khodro (IKCO)
- Joint-venture pour la marque Citroën avec le groupe SAIPA
- Accord de commercialisation de la marque DS avec le groupe ARIAN

4.1.1 Collaboration entre Peugeot et IKCO



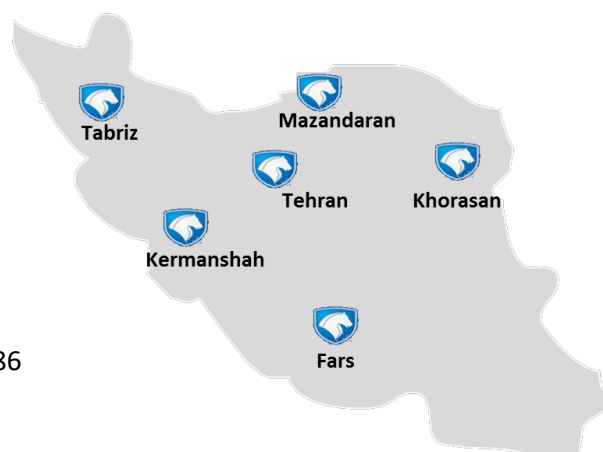
Iran Khodro (IKCO) a été fondée en 1962 et a fini par devenir le plus grand constructeur d'automobiles de la région dite MENA (Middle East and North Africa). Le groupe fait partie des vingt plus grands constructeurs au monde. Sa part de marché en Iran se monte à 53 % en 2015, et la firme exporte ses productions dans 32 pays, avec des implantations industrielles sur trois continents. <http://www.ikco.ir/en/>

Tableau 9 : L'outil industriel du Groupe IKCO en Iran

<u>Site local de production</u>	<u>Capacité en volume de production</u>	<u>Partenaire</u>
CENTRAL (Téhéran)	750 000	Peugeot 405/206- Renault (Logan)
KHORASAN (Mashad)	150 000	Suzuki Vitara - Haima S7 (China)
AZERBAIDJAN (Tabriz)	100 000	Arisan PU (base 405)
MAZANDARAN (Babol)	30 000	Samand
FARS (Shiraz)	30 000	"Peugeot" Pars
KARMANSHAH	30 000	Greenfield
TOTAL	1 090 000	

Source : le groupe PSA en Iran, 2016. P13

En dehors de l'Iran, le groupe IKCO est implanté industriellement au Vénézuéla, en Irak, en Azerbaïdjan, en Syrie, en Biélorussie et au Sénégal.



4.1.2 Collaboration entre Citroën et SAIPA



SAIPA, créée en 1966, est le deuxième plus grand constructeur d'automobiles de la région MENA (Middle East and North Africa) et fait partie des vingt plus grands constructeurs au monde. Sa part de marché en Iran s'élève à 35 %, et les exportations parviennent dans 21 pays, avec une implantation industrielle sur 4 continents.

SAIPA a toujours été le partenaire historique de Citroën depuis 1966, lors du lancement du modèle Dyane, puis en 2000 celui de la Xantia. <http://www.saipacorp.com/en>

Tableau 10 : L'outil industriel du groupe SAIPA en Iran

<u>Site local de production</u>	<u>Capacité en volume de production</u>	<u>Partenaire</u>
SAIPA CENTRAL (Téhéran)	315 000	Kia Pride Cerrato - Brilliance SAIPA TIBA
PARS Khodro (Téhéran)	260 000	DFM PU, Renault Tondar & Sandero - Brilliance H230
SAIPAN KASHAN (Kashan)	180 000	SAIPA TIBA - SAINA
BONRO (Saveh sud Teh.)	100 000	Zotye
ZAMYAD	100 000	Zamyad PU
TOTAL	955 000	

Source : le groupe PSA en Iran, 2016. P13

En dehors de l'Iran, le groupe SAIPA est implanté industriellement au Vénézuéla, en Irak, et en Syrie.



4.1.3 La collaboration entre DS et ARIAN

Le groupe ARIAN s'est spécialisé dans la distribution automobile depuis 2011, sur quelques services particuliers. Implanté à Téhéran, Arian Taban Motor, filiale d'ARIAN, assure l'importation, la vente et le service après-vente des automobiles DS en Iran, en accord avec les standards de la marque.

Arnaud Ribault, directeur marketing et ventes monde des automobiles DS a affirmé : « C'est une étape stratégique dans le développement international de DS que nous franchissons aujourd'hui avec notre partenaire ARIAN. Les valeurs du luxe à la française ont une résonance forte en Iran. Il y a un marché plein de promesses pour la marque DS ! »

Daryoush Biria, président du groupe ARIAN estime quant à lui que « c'est un grand moment que nous vivons aujourd'hui en scellant avec la marque française premium un accord d'exclusivité pour distribuer DS dans notre pays. Le design de ces voitures, leur technologie, leur raffinement, leur élégance à la française inspireront, j'en suis sûr, les clients iraniens. »

C'est le 25 janvier 2016 que le lancement officiel de la marque DS a eu lieu en Iran, en présence d'Yves Bonnefont, Directeur Général de la marque DS, Daryoush Biria, Président du groupe ARIAN, et de son excellence Monsieur Bruno Foucher, Ambassadeur de France en Iran. 200 invités environ, des personnalités locales, des journalistes, des futurs clients, ont pris part à cette manifestation, qui s'est déroulée au nouveau DS Store de Téhéran, le premier DS Store du Moyen-Orient. Lors de cette célébration ont été présentées les nouvelles DS 5 et DS 6, les deux premiers véhicules de la marque commercialisés en Iran. www.driveds.ir

5. Type de la collaboration entre PSA et Iran

La joint-venture entre Iran Khodro et la marque Peugeot a été signée en deux phases :

Le 28 janvier 2016 : lors de la visite du président Rohani à Paris, (accord « binding »).

Le 8 août 2016, date où a été enregistrée la joint-venture en Iran sous la dénomination IKAP.

La joint-venture verra son capital réparti à 50%/50% et pourra investir jusqu'à 400 millions d'euros dans les cinq prochaines années, dans les domaines de la capacité industrielle et en recherche-développement. Un tel investissement permettra de développer un outil industriel compétitif pour la production et la commercialisation des modèles Peugeot « 208 », « 2008 » et « 301 », avec les motorisations de dernière génération.

Lors de la signature de cet accord, Carlos Tavares, Président du directoire de PSA a déclaré : « La signature de cet accord stratégique clôt le chapitre de la période des sanctions internationales et permet surtout à PSA et à Iran Khodro d'écrire une nouvelle page de leur

histoire. Notre ambition commune est de proposer à nos clients fidèles des produits de haute technologie, pour une mobilité aux meilleurs standards de confort, de sécurité et de respect de l'environnement. »

M. Hashem Yekehzare, C.E.O. d'IKCO a indiqué pour sa part : « Ce partenariat stratégique avec PSA va créer une plateforme pour les deux parties permettant de capitaliser sur les avantages compétitifs des deux sociétés, en particulier en matière de taille, de technologie et d'objectifs à long terme. Un point essentiel de ce partenariat consiste à proposer aux clients le meilleur de la technologie automobile à un coût compétitif. »

L'accord repose sur trois actions :

- Créer une joint-venture sur le site industriel de Téhéran pour fabriquer des véhicules Peugeot de dernière génération, en s'appuyant sur la plateforme qui sera également utilisée par Iran Khodro pour le développement de ses propres véhicules.
- Exporter les produits de la joint-venture dans la région.
- Remettre en marche les relations contractuelles sur la production de véhicules de la marque Peugeot actuellement vendus en Iran.

Les modèles Peugeot « 301 », « 208 » et « 2008 » (segments B et C) sont des voitures de la nouvelle génération qui fourniront aux clients iraniens les nouvelles technologies automobiles, élaborées aux standards les plus élevés en matière de sécurité et de respect de l'environnement. Tous les équipements que l'on trouve sur les véhicules européens seront montés sur les véhicules commercialisés en Iran, avec des moteurs et des transmissions modernes adaptées à l'Iran.

Les premiers véhicules devraient être mis en circulation au sortir de l'usine de Téhéran dans le second semestre 2017. La capacité de production est prévue pour atteindre sans délai 200 000 véhicules par an.

5.1 Signature d'un accord cadre de joint-venture entre le groupe PSA et SAIPA

Un accord cadre de joint-venture a été signé entre le groupe PSA et SAIPA le 21 juillet 2016. Son capital sera réparti à raison de 50%/50%, créant un partenariat stratégique entre les deux entités. L'ensemble de la chaîne de valeur sera couvert, de la conception à la commercialisation du véhicule. Les voitures seront fabriquées sur le site de Kashan, dont PSA deviendra propriétaire pour 50 %.

Cette société investira plus de 300 millions d'euros en capacités industrielles en recherche-développement dans les cinq ans qui viennent. L'accord comprend un transfert de technologies et d'un haut niveau de contenu local. Il devrait entrer en vigueur à la signature de l'accord définitif, planifié pour la fin de 2016.

La marque Citroën existe en Iran depuis 1966. Le lancement des trois véhicules adaptés signera le retour de la marque, et le pays sera doté d'un réseau de commercialisation spécialement dédié à Citroën.

Les premières voitures Citroën sortiront de l'usine de Kashan en 2018. La capacité de production prévue est de 150 000 véhicules par an, en fonction du succès commercial de chaque modèle.

A la signature de l'accord, le Président du Directoire de PSA, M. Carlos Tavares a déclaré : « C'est une nouvelle étape de notre collaboration avec SAIPA qui s'ouvre aujourd'hui. Nous souhaitons proposer à nos clients iraniens des véhicules modernes répondant aux exigences de confort, de sécurité et de technologie. »

M. Mehdi Jamali, CEO du groupe SAIPA, a répondu : « Par son investissement direct sur le site de production de SAIPA Kashan, l'accord de partenariat avec PSA et la marque Citroën est sans précédent dans l'histoire de l'industrie automobile iranienne. »

5.2 Historique des ventes du Groupe PSA en Iran

Tableau 11 : Unités non comptabilisées dans les ventes du Groupe PSA-Du 2005 à 2009

en Iran	2005	2006	2007	2008	2009
Ventes VP	943 412	1 044 176	1 112 866	1 187 919	1 340 728
Ventes Groupe PSA	276 820	274 052	256 215	264 988	383 211
Part de marché	29,3%	26,2%	23,0%	22,3%	28,6%

(Source : le groupe PSA en Iran, 2016. P13)

Tableau 12 : Unités non comptabilisées dans les ventes du Groupe PSA-De 2010 à 2015

en Iran	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventes VP	1 541 395	1 603 789	1 017 422	718 972	1 037 154	954 453
Ventes Groupe PSA	469 851	445 123	-	-	-	-
Ventes véhicules PSA produits par IKCO			268 542	191 732	341 078	335 827
Part de marché	30,5%	27,8%	(26,4%)	(26,7%)	(32,9%)	(35,2%)

(Source : le groupe PSA en Iran, 2016. P13)

5.3 Les dates clés du Groupe PSA en Iran

- 1962** « Création de Iran Khodro Company. »
- 1966** « Création de la Société Anonyme Iranienne de Production Automobile Citroën. »
- 1968** « Production de la Citroën Dyane (jusqu'en 1997) plus de 120 000 véhicules produits. »
- 1975** « La Société Anonyme Iranienne de Production Automobile Citroën change de nom pour devenir SAIPA - Société Anonyme Iranienne de Production Automobile. »
- « Production de la Citroën Méhari en version pick-up par SAIPA. »
- 1978** « Rachat de Chrysler Europe par le Groupe PSA qui reprend l'accord avec Iran Khodro. »
- 1991** « Production de la Peugeot 405 par Iran Khodro. »
- « Signature de deux accords de production sous licence avec Iran Khodro d'une part et SAIPA de l'autre pour la production de la Peugeot 206 et de la Citroën Xantia. Il s'agit des premiers accords de partenariat des Constructeurs Iraniens. »
- 2000** « Production de la Peugeot Pars qui est une Peugeot 405 restylée (calandre et feux arrière) spécialement conçue pour le marché Iranien. »
- 2001** « Démarrage de la production de la Citroën Xantia (jusqu'en 2010) plus de 100 000 véhicules produits par SAIPA. »
- « Démarrage de la production de la Peugeot 206 par Iran Khodro. »
- 2006** « Production de la Peugeot 206 Sedan (version tricorps) par Iran Khodro, développé par le Groupe PSA et Iran Khodro. »
- « Importation en built-up de la Citroën C5 par SAIPA. »
- 2009** « Importation en built-up de la Peugeot 407 par Iran Khodro. »
- 2010** « Production de la Peugeot 206+ par Iran Khodro appelée en Iran Peugeot 207i. »
- 2012** « Sanctions internationales : suspension des activités commerciales du Groupe PSA en Iran. »

- 2013** « *L'accord conclu à Genève suspend pour la durée des négociations nucléaires certaines des sanctions imposées à l'Iran. Le Groupe PSA est officiellement invité par le gouvernement Iranien à participer à la 1 ère conférence Internationale sur l'Automobile de Téhéran. »*
- 2015** «*14 juillet - Accord conclu à Vienne et levée des sanctions internationales.*
»
- «*6 octobre - annonce de l'arrivée de la Marque DS en Iran, conférence de presse à Téhéran avec le Groupe ARIAN. »*
- 2016** « *25 janvier - Inauguration du DS STORE à Téhéran. »*
- «*28 janvier - le Groupe PSA annonce la création d'une joint-venture en Iran avec Iran Khodro. »*
- «*28 février - Conférence de Téhéran. Participation du Groupe PSA, face à la filière automobile iranienne en présence du Ministre de l'Industrie et du Président Hassan Rohani. »*
- «*21 juin - le Groupe PSA et Iran Khodro signent pour Peugeot l'accord final de joint-venture en vue de produire des véhicules de dernière génération en Iran. »*
- «*21 juillet - le Groupe PSA et SAIPA signent pour Citroën un accord cadre en Iran. »*
- «*10 septembre - Supplier Day : annonce officielle de la création de la JV : Iran Khodro – Automobiles Peugeot (IKAP). »*
- 2018** « *6 Aout – Sortie de PSA de l'Iran.»*

(Source : le groupe PSA en Iran, 2016. P14)

6. L'étude de PSA au sein de la situation politique de l'Iran

En 2012, l'Iran s'était vu infliger des sanctions internationales à cause de ses activités dans le domaine nucléaire. Lorsque les sanctions ont été étendues au secteur automobile, PSA a été contraint de suspendre ses ventes en Iran. L'information a été rendue publique au moment où la présidence américaine menaçait d'une reprise certaine et prochaine des sanctions américaines. Le 8 mai 2012 le président Donald Trump, a signalé un retour des sanctions qui, en 2012, avaient touché entre autres le groupe PSA. L'Europe n'étant pas parvenue à mettre sur pied une solution qui aurait protégé les entreprises européennes des effets des sanctions américaines, PSA a pris l'initiative de suspendre son activité en Iran et l'a fait savoir. Une

décision, qui constitua un véritable désastre pour le groupe français, car avec 444 600 véhicules immatriculés en 2017, PSA allait perdre 15 % du volume mondial de ses ventes. Certes, PSA agit en Iran par le système des coentreprises, qui ne sont donc pas consolidées dans les comptes, mais le groupe avait conquis près de 33 % du marché local, dont la vitalité peut conduire jusqu'à deux millions de véhicules par an. Le marché iranien était devenu le premier marché étranger de PSA (devant la Chine et les autres pays européens). (Nabil Bourassi, journaliste (2018)).

PSA-Peugeot Citroën a été très négativement impacté par l'augmentation des sanctions américaines et européennes contre l'Iran et concomitamment par la récente alliance conclue avec General Motors. La disparition du marché iranien, premier débouché de PSA à l'étranger s'ajoute à une conjoncture économique européenne peu vigoureuse. En 2011, sur 3,5 millions de véhicules commercialisés en Iran, 458 000 provenaient de PSA, ce qui constituait à ce moment le deuxième marché de la marque, juste derrière le marché français. L'Iran avait acheté 1,6 million de voitures, et par l'intermédiaire de son partenaire iranien Khodro, PSA détenait 30 % de ce marché. Mais le groupe relativise l'ampleur des dégâts en précisant que l'interruption de l'exportation de pièces détachées vers Khodro avait « un impact relativement limité financièrement », car ce marché ne représente que 1,5 à 2 % de son chiffre d'affaires, soit 42,7 milliards d'euros pour 2011. Le manque à gagner s'élèverait à 640 à 850 millions d'euros.

6.1 PSA annonce son retour en Iran dès la levée des sanctions

L'accord sur l'encadrement des activités nucléaires de l'Iran en juillet 2015 a déclenché en janvier 2016 la levée des sanctions. PSA a aussitôt monté la coentreprise avec Khodro, le constructeur de véhicules iranien, dans le but d'encadrer la production de ses véhicules en Iran et d'organiser la fabrication de ses nouveaux modèles sur le sol iranien.

Cette co-entreprise pourra investir jusqu'à 400 millions d'euros sur cinq ans pour la conception et la production des modèles Peugeot 208, 2008, et 301 à compter du second semestre 2017. A moyen terme, la production de PSA pourrait monter à 200 000 voitures par an, voire plus si, comme le souhaite le président du directoire, cette coentreprise devient « une relation de très long terme. »

Cette coentreprise va assurer la production de modèles de génération précédente de PSA, les Peugeot 405 et 206, dans l'usine Iran Khodro de Téhéran. Ces voitures n'apparaissent pas

dans les statistiques mondiales de PSA car elles étaient constituées de pièces locales ou produites en Chine, (2, 97 millions de voitures commercialisées en 2015).

A l'avenir, des pièces certifiées PSA seront introduites dans la production, dans le respect de la réglementation iranienne qui impose 40 % de pièces d'origine locale.

Cette récente alliance PSA-Iran Khodro, sous la forme d'une « joint-venture » à 50%/50% signe le retour de PSA en Iran, retour espéré pendant les quatre années qu'a duré son absence, provoquée par les sanctions internationales contre l'Iran.

PSA évalue le nombre de ses véhicules roulant actuellement en Iran dans une fourchette de trois à quatre millions d'unités. Selon M. Tavares, président du directoire, « Il faut reconnaître aussi que la présence de PSA et notamment de Peugeot en Iran, avec 30 % de part de marché, méritait largement cet effort-là. » La période des sanctions a été « logiquement mal vécue par nos collègues iraniens, il fallait qu'on dépasse ces blessures en ayant fait table rase du passé, sans amertume, sans aigreur. [...] PSA aurait aussi préféré ne pas avoir à quitter l'Iran en 2012. » La levée des sanctions suite à l'accord sur le nucléaire de 2015 stimule les industriels de l'automobile.

Le marché automobile iranien est considéré comme l'un de ceux qui offre la plus forte capacité de croissance. Le taux d'équipement y est en effet inférieur à 100 véhicules pour 1 000 habitants, soit six fois moins que l'Union Européenne. En outre, le consommateur iranien, était, jusqu'à une époque récente, généralement solvable et très amateur de voitures bien équipées.

Les sanctions avaient fait chuter la production iranienne d'automobiles, qui était de 1, 65 millions de voitures en 2011, à 740 000 en 2013. Le mouvement est reparti à la hausse et a atteint les 1, 1 million de véhicules en 2014. PSA prévoit 1, 6 million pour 2018 et 2 millions en 2020.

(<https://www.20minutes.fr/economie/1775091-20160128-psa-officialise-retour-iran-apres-levee-sanctions>)

7. Echantillon d'entreprises étudiées

Tableau 13 : Groupe PSA (2013-2014)⁶

<i>(SITUATION AU 31 DECEMBRE)</i>	PRODUCTION
ÉTRANGER	
SEVELSUD, SOCIETA EUROPEA VEICOLI LEGGERI (ITALIE)	
50 % PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES	<i>Peugeot Boxer</i>
50 % FIAT	<i>Citroën Jumper</i>
DPCA⁷, DONGFENG PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES (WUHAN, CHENGDU, CHINE)	
50 % PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES	<i>Nouvelle C-Elysée, 301, Nouvelle 308, C4 Restylée, Nouvelle C4, C3-XR, C4 Lounge, 408, nouvelle 408, 508, C5, 3008, Nouvelle C5, 2008, 4008</i>
50 % DONGFENG MOTORS	
TPCA⁸, TOYOTA PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES (KOLIN, TCHÉQUIE)	
50 % PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES	<i>Peugeot 108</i>
50 % TOYOTA MOTOR CORPORATION	<i>Citroën C1</i>
PCMA RUS (KALUGA, RUSSIE)	
70 % PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES	
30 % MITSUBISHI MOTORS COMPANY (MMC)	<i>Citroën C4 L, Peugeot 408</i>
CAPSA, CHANGAN PSA AUTO COMPANY LTD (SHENZHEN, CHINA)	
50 % PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES	
50 % CHANGAN	<i>DS4, DS5, DS5 LS, DS6</i>
IRAN KHODRO AUTOMOBILES PEUGEOT (TEHERAN, IRAN)	
25 % AUTOMOBILES PEUGEOT	
25 % PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES	
50 % IRAN KHODRO	<i>Peugeot 405, 206, 207</i>

⁶ <https://www.groupe-psa.com/fr/référence> 2013 et 2014

⁷ Dongfeng Peugeot-Citroën Automobiles

⁸ Toyota Peugeot-Citroën Automobiles

Tableau 14 : **Groupe PSA (2015-2016)**⁹

(SITUATION AU 31 DECEMBRE)	PRODUCTION
ÉTRANGER	
SEVELSUD, SOCIETA EUROPEA VEICOLI LEGGERI (ITALIE)	
50 % PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES	Peugeot Boxer
50 % FIAT	Citroën Jumper
	Total
DPCA, DONGFENG PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES (WUHAN, CHENGDU, CHINE)	
50 % PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES	Nouvelle C-Elysée, 301, Nouvelle 308, C4 Restylée, Nouvelle C4, C3-XR, C4 Lounge, 408, nouvelle 408, 508, C5, 3008, Nouvelle C5, 2008, 4008
50 % DONGFENG MOTORS	
TPCA, TOYOTA PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES (KOLIN, TCHEQUIE)	
50 % PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES	Peugeot 108
50 % TOYOTA MOTOR CORPORATION	Citroën C1
PCMA RUS (KALUGA, RUSSIE)	
70 % PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES	
30 % MITSUBISHI MOTORS COMPANY (MMC)	Citroën C4 L, Peugeot 408
CAPSA, CHANGAN PSA AUTO COMPANY LTD (SHENZHEN, CHINA)	
50 % PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES	
50% CHANGAN	DS4, DS5, DS5 LS, DS6
IRAN KHODRO AUTOMOBILES PEUGEOT (TEHERAN, IRAN)	
25 % AUTOMOBILES PEUGEOT	
25 % PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES	
50 % IRAN KHODRO	Peugeot 405, 206, 207

⁹ <https://www.groupe-psa.com/fr/référence> 2015 et 2016

(SITUATION AU 31 DECEMBRE)**PRODUCTION**

(SITUATION AU 31 DECEMBRE)	PRODUCTION
AUTRES COOPÉRATIONS	
OKAZAKI (JAPON)	
COOPÉRATION AVEC MITSUBISHI MOTORS COMPANY	Citroën C4 Aircross, Peugeot 4008
MIZUSHIMA (JAPON)	
COOPÉRATION AVEC MITSUBISHI MOTORS COMPANY	Citroën C-Zéro, Peugeot iOn
BURSA (TURQUIE)	
COOPÉRATION AVEC FIAT ET TOFAS	Citroën Nemo, Peugeot Bipper
GRAZ (AUTRICHE)	
COOPÉRATION AVEC MAGNA STEYR	Peugeot RCZ

Tableau 15 : **Groupe PSA (2017-2018)**¹⁰

(SITUATION AT 31 DECEMBER)	MANUFACTURING
ÉTRANGER	
SEVELSUD, SOCIETA EUROPEA VEICOLI LEGGERI (ITALIE)	
50 % PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES	Peugeot Boxer
50 % FIAT	Citroën Jumper
	Total
DPCA, DONGFENG PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES (WUHAN, CHENGDU, CHINE)	
50 % PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES	New C-Elysée, 301, C3-XR, 2008, C3
50 % DONGFENG MOTORS	Aircross, new 308, new C4, C4 Lounge, New 408, C5, new C5, new 2008, 508, 3008, 4008, 5008, C5 Aircross
	Total
TPCA, TOYOTA PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES (KOLIN, TCHEQUIE)	
50 % PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES	Peugeot 108
50 % TOYOTA MOTOR CORPORATION	Citroën C1
	Total
PCMA RUS (KALUGA, RUSSIE)	
70 % PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES	
30 % MITSUBISHI MOTORS COMPANY (MMC)	Space Tourer, Traveller, Jumpy, Expert, Citroën C4 L, Peugeot 408
	Total
CAPSA, CHANGAN PSA AUTO COMPANY LTD (SHENZHEN, CHINA)	
50 % PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES	
50% CHANGAN	DS 4, DS 5, DS 5 LS, DS 6, DS 7 Crossback, DS 7 Crossback hybrid
IRAN KHODRO AUTOMOBILES PEUGEOT (TEHERAN, IRAN)	
25 % AUTOMOBILES PEUGEOT	
25 % PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES	
50 % IRAN KHODRO	C3
	2008, 301, 208

¹⁰ <https://www.groupe-psa.com/fr/référence> 2017 et 2018

(SITUATION AT 31 DECEMBER)

MANUFACTURING

OTHER JOINT VENTURES(CO-OPÉTITION)	
OKAZAKI (JAPON)	
MITSUBISHI MOTORS COMPANY COOPERATION AGREEMENT	Citroën C4 Aircross, Peugeot 4008
MIZUSHIMA (JAPON)	
MITSUBISHI MOTORS COMPANY COOPERATION AGREEMENT	Citroën C-Zéro, Peugeot iOn
BURSA (TURQUIE)	
FIAT AND TOFAS COOPERATION AGREEMENT	Citroën Nemo, Peugeot Bipper
BOLLORÉ (RENNES)	
BOLLORÉ COOPERATION AGREEMENT	E-Méhari
NORDEX (URUGUAY)	
NORDEX COOPERATION AGREEMENT	Space Tourer, Traveller, Expert, Jumpy
DONGFENG (CHINE – DFPV2)	
DONGFENG COOPERATION AGREEMENT	2008
DONGFENG NISSAN (CHINE)	
DONGFENG COOPERATION AGREEMENT	Peugeot Pick Up
CHANGWON GMK (CORÉE DU SUD)	
GENERAL MOTORS COOPERATION AGREEMENT	Karl, Viva
BUPYEONG GMK (COREE DU SUD)	
GENERAL MOTORS COOPERATION AGREEMENT	Mokka
ORION GMNA (ETATS-UNIS)	
GENERAL MOTORS COOPERATION AGREEMENT	Ampera-E
TOFAS (TURQUIE)	
TOFAS COOPERATION AGREEMENT	Combo
SANDOUVILLE (FRANCE)	
RENAULT COOPERATION AGREEMENT	Vivaro
BATILLY (FRANCE)	
RENAULT COOPERATION AGREEMENT	Movano
IRAN KHODRO (IRAN)	
IRAN KHODRO COOPERATION AGREEMENT	Peugeot 405, 206, 207

8. La collecte des données

La méthode de collecte de données repose essentiellement sur les informations et données détaillées : elles ont été collectées par l'intermédiaire du site de PSA afin d'apporter les éléments de réponse nécessaires¹¹. La base de données PSA est composée de 72 éléments créant un tableau des données. Cette table présente les membres du groupe PSA (en colonnes) et le volume de la production annuelle d'automobile (rangées)

8.1 Les sources des données

Nous avons rassemblé un volume important de documentation. Dans une étude portant sur un secteur très peu sondé, c'est une chose indispensable.

- Les rapports annuels du Groupe PSA.
- Les communiqués de presse.
- Les rapports gouvernementaux et régionaux.
- Les articles spécialisés et articles de la presse des affaires, études de cas déjà formulées, rapports de recherche.

¹¹ www.groupe-psa.com

Tableau 16 : Volume de fabrication (production annuelle de voitures) de PSA et pour chaque partenaire pour les deux situations politiques

<i>Année</i> <i>Partenaires</i>	Sanction (en IRAN)			Non-sanction		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Italie (alliance)	88870	95450	108260	120250	128826	128826
Chine (alliance)	563040	774510	710660	576560	370426	251614
Tchéquie (alliance)	115740	130590	127830	132130	108927	113273
Russie (alliance)	21760	13320	4910	3780	1731	5242
Iran(alliance)	0	0	0	233000	482	3105
France (co-opétition)	0	0	0	0	21961	24250
Japon (co-opétition)	20390	21570	22560	16800	4807	3132
Turquie(co-opétition)	51830	34230	36900	17600	33726	11955
Uruguay(co-opétition)	0	0	0	0	1069	4590
Chine (co-opétition)	0	0	0	0	11666	5977
Corée de Sud (co-opétition)	0	0	0	0	161042	115981
Etats-Unis (co-opétition)	0	0	0	0	2791	2110
Iran (co-opétition)	0	0	0	0	443217	141052
Autriche (co-opétition)	8300	6660	4190	0	0	0

Source : Les rapports annuels du Groupe PSA

9. Analyse descriptive des données

En raison de la nature de notre recherche, qui comporte deux questions dans notre étude, nous avons choisi le niveau de description et de classification.

La description consiste à déterminer la nature et les caractéristiques des phénomènes et parfois à établir des liens entre eux. La description peut également être la première étape de la recherche. Dans ce cas, elle peut fournir les résultats d'une observation, d'une description ou d'une étude exploratoire avant de les analyser. Ainsi, nous pouvons comprendre les variables en jeu. Par conséquent, la première partie de notre recherche reposera sur une description des données de recherche. Nous avons distingué trois mesures de statistiques:(Bahouayila (2016))

- La moyenne
- Le mode
- La médiane

La classification consiste à catégoriser, regrouper, mettre en ordre pour permettre des comparaisons ou des rapprochements. Les faits observés, étudiés, sont ainsi organisés, structurés, regroupés sous des rubriques. Dans notre étude nous allons classifier les données de recherche par le modèle ACP (analyse en composantes principales) que nous allons expliquer dans le paragraphe : l'analyse statistique.

10. L'analyse en Composantes Principales (ACP)

L'ACP est connue comme une méthode de réduction de dimension factorielle. Surtout pour l'analyse statistique de données quantitatives complexes (pearson (1901) ; Hotelling (1993) ; Hatik et Gatina (2017)). L'ACP identifie les principales composantes sur lesquelles tous les partenaires seront classifiés. Les principales composantes identifiées sont basées sur les situations les plus discriminantes de l'ensemble de données. L'ACP est utilisée pour réduire la dimension de l'ensemble de données, tandis que les données non pertinentes sont supprimées ; à ce niveau, nous avons l'ensemble de données initiales et elles catégorisent en fonction des caractéristiques de la condition. L'ACP nous permet de visualiser la base de données de manière classifiée et d'avoir une vue intégrée. Ainsi, les composants seront identifiés par l'ACP. Les composants identifiés de nos données impliquent de représenter l'ensemble des données. L'ACP a formé une matrice de variables quantitatives réelles X_j , les observations

sont appelées x ; dans notre recherche, les observations sont liées au volume de la production d'automobiles de chaque partenaire de l'écosystème PSA. N est le nombre d'observations, notre observation est de 72 données Individus (les partenaires), et le poids attribué est égal à w . Ces données sont catégorisées dans une matrice de dimensions $(n \times p)$ où chaque variable $X = (X_1, P, \dots, X_n, p)$ a la moyenne \bar{x} et l'écart type (Hatika et Gatina (2017)).

La méthodologie générale ayant été présentée, nous expliquons dans cette partie pourquoi l'ACP est une méthode efficace pour nos recherches, c'est-à-dire parce que l'ensemble de données est composé des entreprises dont chacune a un comportement différent pour collaborer. Et de nombreuses variables peuvent avoir un impact sur le résultat de notre recherche et rendre l'analyse difficile. Ainsi, avec l'ACP, nous pouvons omettre les variables non liées et classer les variables qui ont le même comportement. Nous avons appliqué l'application SPSS 21 (Statistical Package for the Social Sciences) pour analyser les données afin d'identifier les événements clés, qui reflètent de manière significative le comportement de la stratégie PSA.

Pour étudier le processus de prise de décision stratégique dans l'écosystème, cette étude a adopté la méthode ancêtre de l'ACP (Analyse en Composantes Principales, 1901 par Karl Pearson). Nous avons appliqué l'ACP comme principal outil d'analyse dans cette recherche. Cela permet de mettre en évidence les similitudes entre les partenaires. Ainsi, cette méthodologie peut être employée comme suit :

- Comparer les partenaires en termes de stratégie collective.
- Déterminer certaines similitudes entre les partenaires étudiés.
- Classer les partenaires dans la même catégorie.

La base de données PSA est composée de 72 données qui créent une matrice 12×6 . Ce panneau se présente par les membres de PSA et le volume de la production annuelle d'automobiles. Les premières étapes, avec l'aide du modèle ACP, identifient les groupes pertinents et nous pouvons déterminer quel membre appartient à quelle catégorie. Dans un second temps, nous précisons le comportement de PSA face à chaque groupe en fonction de la stratégie collective. Cela signifie laquelle des stratégies collectives (alliance, co-opération) a été adoptée par PSA dans chaque catégorie. Dans l'étape suivante, nous pouvons interpréter l'implication de la sélection de stratégie collective par PSA pour maîtriser cet écosystème dans les deux situations.

11. Le type de stratégie collective étudiée et de paramètres dans notre recherche

Après avoir étudié l'histoire et la stratégie de la société PSA, il apparaît que deux types de stratégies collectives ont été choisis par cette dernière.

La focalisation a porté sur l'examen de deux stratégies (co-opétition et alliance) sur l'environnement de la politique de ce groupe.

Tableau 17 : **Présentation de la stratégie collective dans l'écosystème de PSA**

Type d'indicateurs	Définition
Coopétition	Bengtsson et Kock (2000, p. 412) définissent la coopétition comme la « relation dyadique et paradoxale qui émerge lorsque deux entreprises coopèrent dans quelques activités et se concurrencent en même temps sur d'autres activités ».
Alliance	Une alliance stratégique est formée avec des entreprises non compétitives pour développer des technologies ou des services (Gulati, (1998) ; Kinderis et Jucevicius (2013)). La motivation derrière l'alliance stratégique consiste à réduire les risques financiers et politiques, à créer de la valeur ajoutée et à en tirer des bénéfices.

Tableau 18 : **Des paramètres de notre recherche**

Paramètre	Indiqué dans notre recherche
Cas d'étude	L'écosystème de PSA
Population	Pour constituer notre échantillon, nous avons choisi des méthodes non probabilistes (ou empiriques) : la sélection repose sur un choix raisonné qui nous a permis d'obtenir un échantillon qui représente la caractéristique de notre recherche. Beaucoup d'entreprises au sein du groupe PSA collaborent à l'ensemble sur certains secteurs d'affaires spécifiques. Nous avons sélectionné notre échantillon par jugement ou a priori, notre choix d'individus est basé sur les compétences ou la représentativité de l'individu. Cependant, pour choisir notre échantillon, nous avons opté pour les quelques caractéristiques suivantes qui sont les plus appropriées pour notre sélection d'échantillon, c'est-à-dire qu'elles sont toutes nécessaires. Pour les raisons ci-dessus, la population est égale à l'échantillon dans notre recherche.
Echantillon	Des partenaires de PSA représentant un caractère commun (12 partenaires)
Méthode d'échantillonnage	Non-probabiliste
Variable	Le volume de la production annuelle d'automobiles
La durée d'étude	De 2013 à 2018
Situation d'étude	Crise et non-crise
Stratégie collective étudiée	Alliance et coopération
L'analyse statistique	Statistique descriptive et ACP

12. Conclusion

Dans ce chapitre, nous nous sommes concentrés sur la première tâche, celle du choix méthodologique, choix qui garantira la cohérence et la pertinence du projet en regard de l'objet de l'étude et de l'objectif fixé. Il faut d'abord élaborer un plan (Thiétart R-A et coll. (1999)), dans le sens du sujet de recherche, qui considère à la fois ce qu'il cherche et ce qui existe, ce à quoi il peut accéder, ce qui est possible ou non (Baumard et Ibert (1999)).

Ainsi, au cours de notre recherche, nous nous sommes efforcés de choisir la démarche la plus appropriée, en termes de pertinence. Après avoir exploré les mérites et les embûches de chaque choix potentiel, nous avons précisé les particularités de la finalité de ce projet. Cette approche nous amènera à adopter la démarche la plus opérante et la plus cohérente vis-à-vis de l'objectif arrêté.

Dans ce chapitre, nous avons ainsi présenté la méthodologie qui est à la fois-là plus appropriée au thème de la présente recherche et qui correspondait le plus à nos intérêts. Les méthodes d'investigation sont déterminées par le modèle et les objectifs du chercheur. Celui-ci a *une approche quantitative*. Cette approche vise à collecter des données observables et mesurables. Le type de notre recherche est *exploratoire et explicatif*. C'est-à-dire qu'il consiste à décrire, nommer un phénomène ou une situation afin qu'il apparaisse comme familier. Ce type de recherche propose au chercheur une alternative en matière méthodologique. Une telle démarche favorise l'émergence de résultats théoriques innovants, et elle présente l'avantage de rapprocher le théorique du réel. Dans cette optique, la méthode d'échantillonnage qui s'adapte à notre contexte est la méthode non probabiliste (empirique).

Notre travail repose sur le groupe français PSA, ce qui constitue toutefois un élément indispensable pour comprendre le contexte de la stratégie collective dans lequel se situe l'environnement politique. Ce sera d'ailleurs l'objet du chapitre suivant. En raison de la nature de notre recherche, qui comporte deux questions dans notre étude, nous avons choisi les niveaux de description et de classification. Nous allons classier les données de recherche par le modèle ACP (Analyse en Composantes Principales) dont l'explication figurera dans le paragraphe sur l'analyse statistique.

ANALYSE DES DONNÉES

Introduction

Les méthodes statistiques concernent à la fois la collecte et le traitement des données, notre analyse et notre interprétation. Il est fondamental de connaître les principes de base des méthodes les plus couramment utilisées et de savoir les appliquer de façon rigoureuse et pertinente. On devra toujours garder en mémoire la thèse que décrire un grand ensemble d'observations par quelques nombres et quelques graphiques ou modéliser un phénomène complexe par une fonction mathématique est une démarche réductrice importante. Les descriptions et les modèles sont des résumés nécessaires à la communication synthétique mais ils sont également simplificateurs.

Au début de notre analyse, nous avons tenté de connaître la position des données. Pour ce faire, nous nous sommes focalisés sur la statistique descriptive. Nous allons commencer à analyser la caractéristique de tendance centrale des données. Les paramètres de tendance centrale ou « mesures de tendance centrale » sont des grandeurs susceptibles de représenter au mieux un ensemble de données. La statistique descriptive vient du fait que ces paramètres donnent une idée de ce qui se passe dans cette recherche. Nous allons distinguer cinq mesures des statistiques descriptives suivantes :

La moyenne, le mode, l'asymétrie, le maximum et le minimum.

Les cinq paramètres ne décrivent pas tous la même chose. Pour compléter la description et l'analyse, nous allons analyser des données par le modèle ACP (Analyse en composantes principales).

1. La méthode d'analyse

Nous considérons tout d'abord que les données de recherche peuvent être décrites par les données quantitatives. Dans le cadre de notre recherche, la méthode d'analyse de données repose sur l'analyse statistique qui nous permettra de comprendre les comportements des données pour faciliter la réponse à nos questions de recherche.

Afin de les analyser, nous avons appliqué l'analyse descriptive en fonction de l'objectif fixé. Généralement, les méthodes de statistiques descriptives sont employées pour explorer les données telles que la moyenne, le mode ou la médiane. Nous employons les variables quantitatives qui servent à prouver ou démontrer des faits en quantifiant le phénomène questionné. Les résultats sont souvent exprimés sous la forme de données chiffrées (statistiques). Les résultats de notre étude permettent de calculer la fréquence d'une certaine réponse en pourcentages. Nous synthétisons les résultats d'études quantitatives sous forme de tableaux statistiques ou de graphiques.

C'est l'interprétation de ces graphiques qui permettra de comprendre la structure des données analysées. Cette interprétation sera guidée par un certain nombre d'indicateurs numériques et graphiques, qui sont là pour aider l'utilisateur à faire l'interprétation la plus juste et la plus objective possible.

2. Présentation des données

Nous avons appliqué le modèle ACP en utilisant l'application SPSS 21 pour analyser les données afin d'identifier les événements clés, qui reflètent de manière significative le comportement de la stratégie de PSA. La base de données de PSA est composée de 72 données qui créent une matrice $12 * 6$. Ce tableau affiche les membres de PSA en colonnes et le volume de production (fabrication annuelle de voitures) en lignes. Les premières étapes, avec l'aide du modèle ACP, identifient les groupes pertinents et permettent de déterminer les catégories de chaque membre (individu).

L'ACP se réalise sur une population déterminée. Dans cette recherche, les individus constituant cette population sont les 12 partenaires de PSA sur une période de 6 ans. Nous obtenons donc une matrice qui inclut 72 données. La première étape, essentielle, consiste à choisir des variables à partir desquelles on veut réaliser l'ACP. En fonction de la situation analysée, une variable sera sélectionnée. Nous nous sommes basés sur le volume de la production annuelle d'automobiles pour chaque membre de PSA. Puis, nous avons examiné la contribution de la stratégie collective de chaque membre pour chaque période correspondante.

Cette base de données de panel est disponible sur deux périodes différentes (crise - croissance) et couvre les 72 données pour les années 2013 à 2018. La base de données illustre en détail la stratégie collective pour chaque situation. Elle permettra aussi de catégoriser la stratégie collective en fonction de l'impact de la politique étrangère de l'Iran imposée à PSA.

Tableau 19 : les données de recherche

		Sanction (en IRAN)			Non-sanction		
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>partenaires</i>	<i>Année</i>						
	Italie	88870	95450	108260	120250	128826	128826
	Chine	563040	774510	710660	576560	370426	251614
	Tchéquie	115740	130590	127830	132130	108927	113273
	Russie	21760	13320	4910	3780	1731	5242
	Iran	0 ¹²	0	0	233000	482	3105
	France	0	0	0	0	21961	24250
	Japan	20390	21570	22560	16800	4807	3132
	Turquie	51830	34230	36900	17600	33726	11955
	Uruguay	0	0	0	0	1069	4590
	Chine	0	0	0	0	11666	5977
	Corée du Sud	0	0	0	0	161042	115981
	Etats-Unis	0	0	0	0	2791	2110
	Iran	0	0	0	0	443217	141052
	Autriche	8300	6660	4190	0	0	0

¹² Absent dans l'écosystème d'affaires

3. Traitement des données

Le traitement des données nous permettra de bien comprendre le comportement des données sur chaque période. Dans notre recherche, la statistique descriptive est indispensable. En effet, avec cet outil, nous pouvons étudier les données de recherche de manière approfondie afin d'obtenir le meilleur résultat.

Dans cette partie, nous allons analyser les données de manière descriptive pour chaque partenaire de PSA par période d'étude.

3.1 La Corée du Sud

Les graphiques et les tableaux ci-dessous correspondent à l'analyse statistique de la Corée du Sud. Le graphique 1, représente la participation de la Corée du Sud de 2013 à 2018. Comme cela est noté, elle a mené une collaboration dans l'écosystème de PSA de 2017 à 2018.

Concernant les tableaux 2 et 3 et comme cela est indiqué sur le tableau 20, la moyenne est 138511,50 et la médiane est 138511,50. Le maximum variable est 161042 et le minimum est 115981.

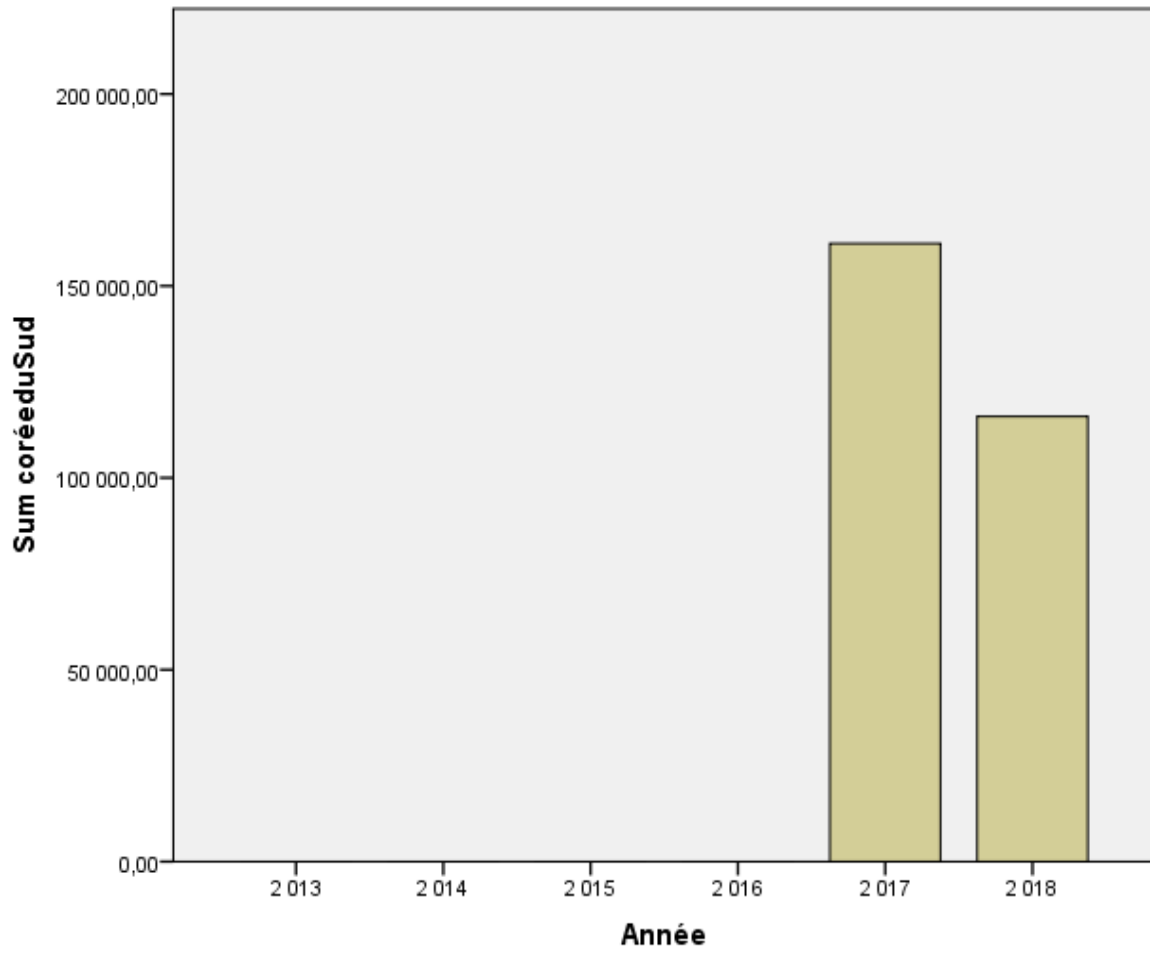
Le tableau 21 met en évidence la contribution de la collaboration de la Corée du Sud et montre qu'elle est inactive de 2013 à 2016. Le montant de sa collaboration est de 161042 en 2017 et en 2018 égale à 115981.

Tableau 20 : **indicateurs statistiques**

N	Valide	2
	Manquantes	0
Moyenne		138511,50
Médiane		138511,50
Minimum		115981
Maximum		161042

Tableau 21 : **le taux d'activité**

Variable		Fréquence	Année d'activité	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	115981	1	2018	50%	50%
	161042	1	2017	50%	100%
	Total	2	-	100%	



Graphique 1: Années d'activité

3.2 La France

Suite à notre analyse statistique, nous allons interpréter la France dans l'écosystème de PSA. Le graphique 2 représente la participation de la France de 2013 à 2018. Comme noté, elle a uniquement eu une collaboration dans l'écosystème de PSA de 2017 à 2018.

Sur le tableau 22, la moyenne est de 23205,50 et la médiane 23205,50. Le maximum variable est 24450 et le minimum est 21961.

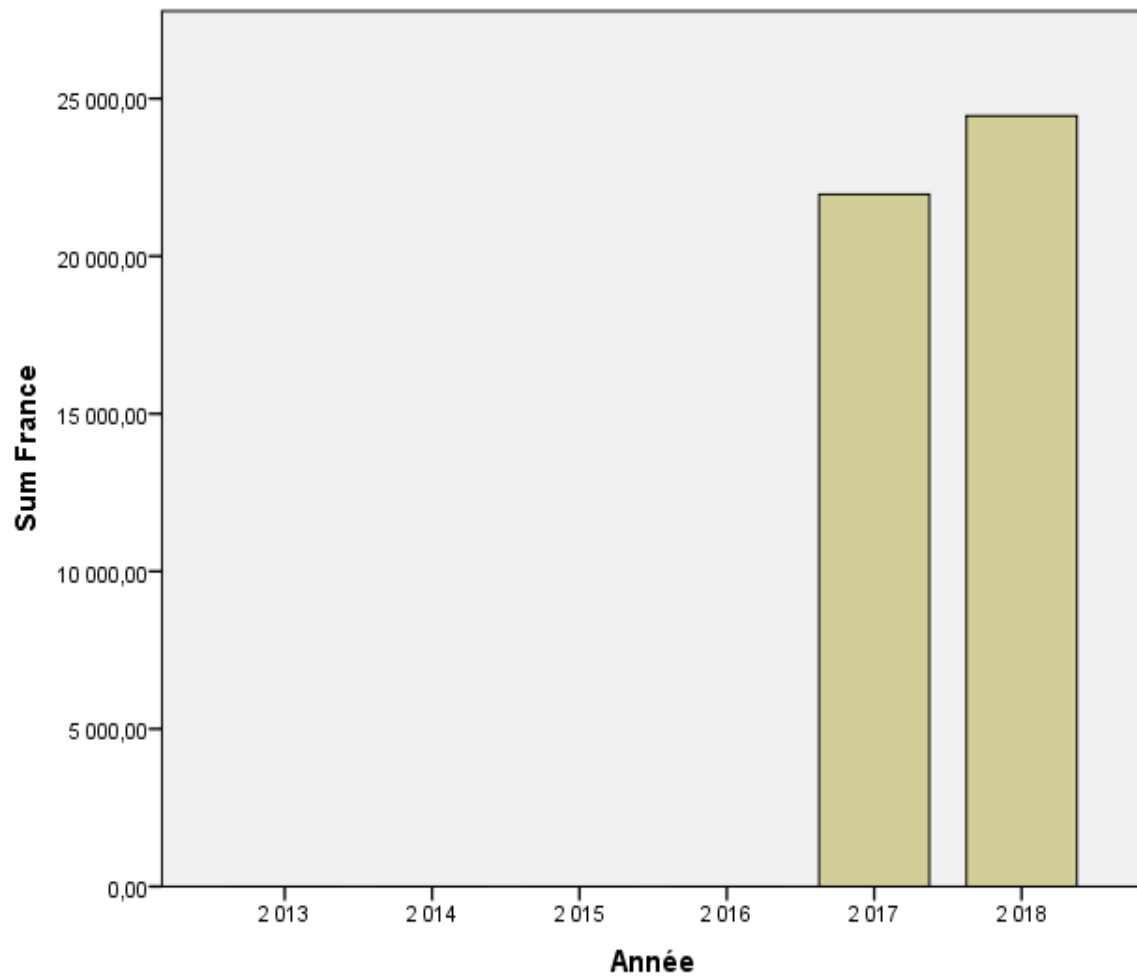
Le tableau 23 met en évidence la contribution de la collaboration de la France et qu'elle est inactive de 2013 à 2016. Le montant de la collaboration est de 21961 en 2017 et en 2018 égale 24450.

Tableau 22 : **indicateurs statistiques**

N	Valide	2
	Manquante	0
Moyenne		23205,500
Médiane		23205,500
Minimum		21961
Maximum		24450

Tableau 23 : **le taux d'activité**

Variable		Fréquence	Année d'activité	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	21961	1	2017	50%	50%
	24450	1	2018	50%	100%
	Total	2	-	100%	



Graphique 2: Années d'activité

3.3 Les États-Unis

Considérant l'information statistique sur les États-Unis, le graphique 3 représente la participation des États-Unis entre 2013 et 2018. Comme observé, ce pays a uniquement eu une collaboration dans l'écosystème de PSA entre 2017 et 2018. Comme indiqué sur le tableau 24, la moyenne est de 2450,50 et la médiane 2450,50. Le maximum variable est 2791 et le minimum est 2110.

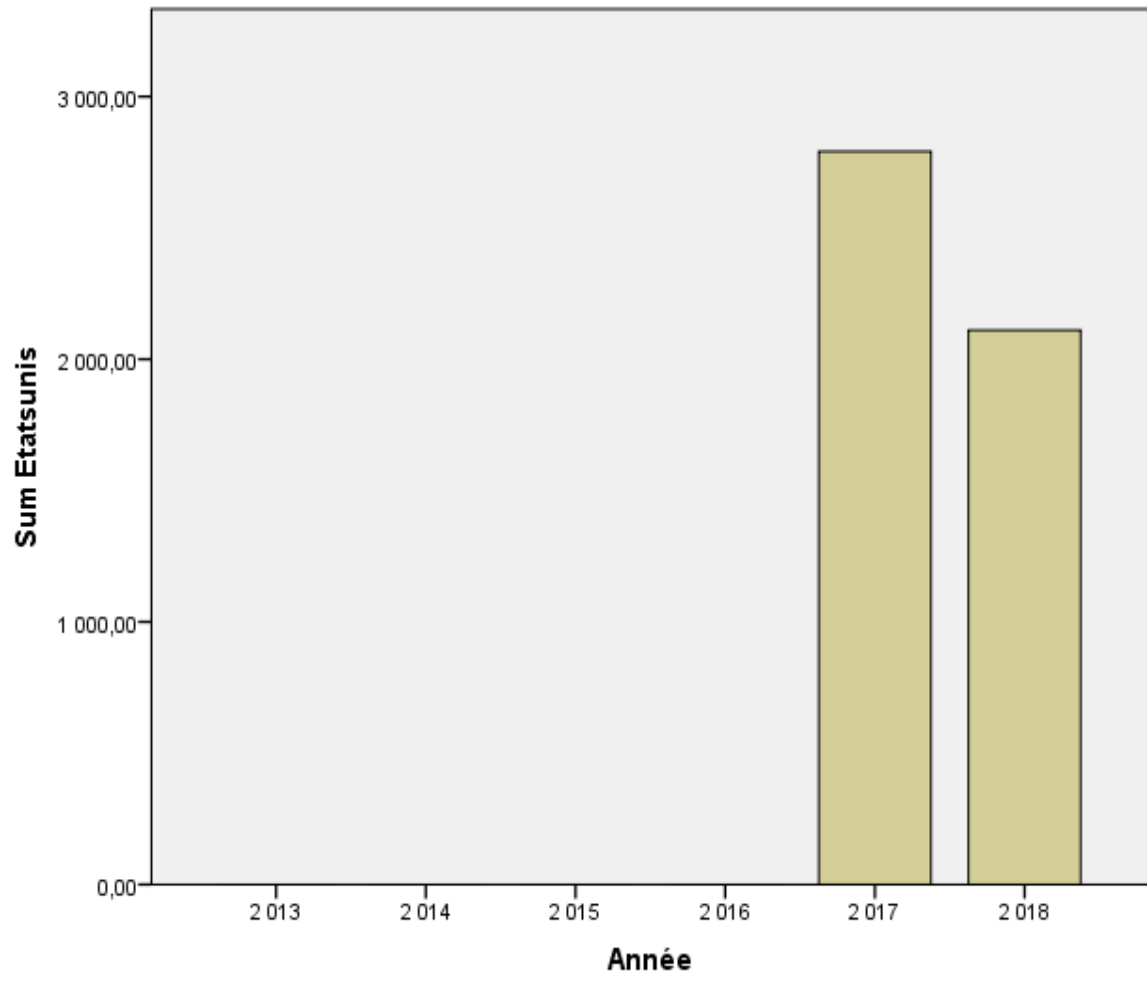
Le tableau 25 met en évidence la contribution de la collaboration des États-Unis, inactive de 2013 à 2016. Le montant de la collaboration est de 2791 en 2017 et en 2018 égale à 2110.

Tableau 24 : **indicateurs statistiques**

N	Valide	2
	Manquante	0
Moyenne		2450,50
Médiane		2450,50
Minimum		2110
Maximum		2791

Tableau 25 : **le taux d'activité**

Variable		Fréquence	Année d'activité	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	2110,00	1	2018	50%	50%
	2791,00	1	2017	50%	100%
	Total	2		100%	



Graphique 3: Années d'activité

3.4 L'Uruguay

Notre analyse statistique de l'Uruguay sur l'écosystème de PSA montre les éléments suivants. Le graphique 4 représente la participation de l'Uruguay entre 2013 et 2018. Comme noté, ce pays a uniquement eu une collaboration dans l'écosystème de PSA de 2017 à 2018.

Selon l'analyse statistique des tableaux 8 et 9 et comme indiqué sur le tableau 26, la moyenne est de 2829,50 et la médiane est de 2829,50. Le maximum variable est 4590 et le minimum est 1069.

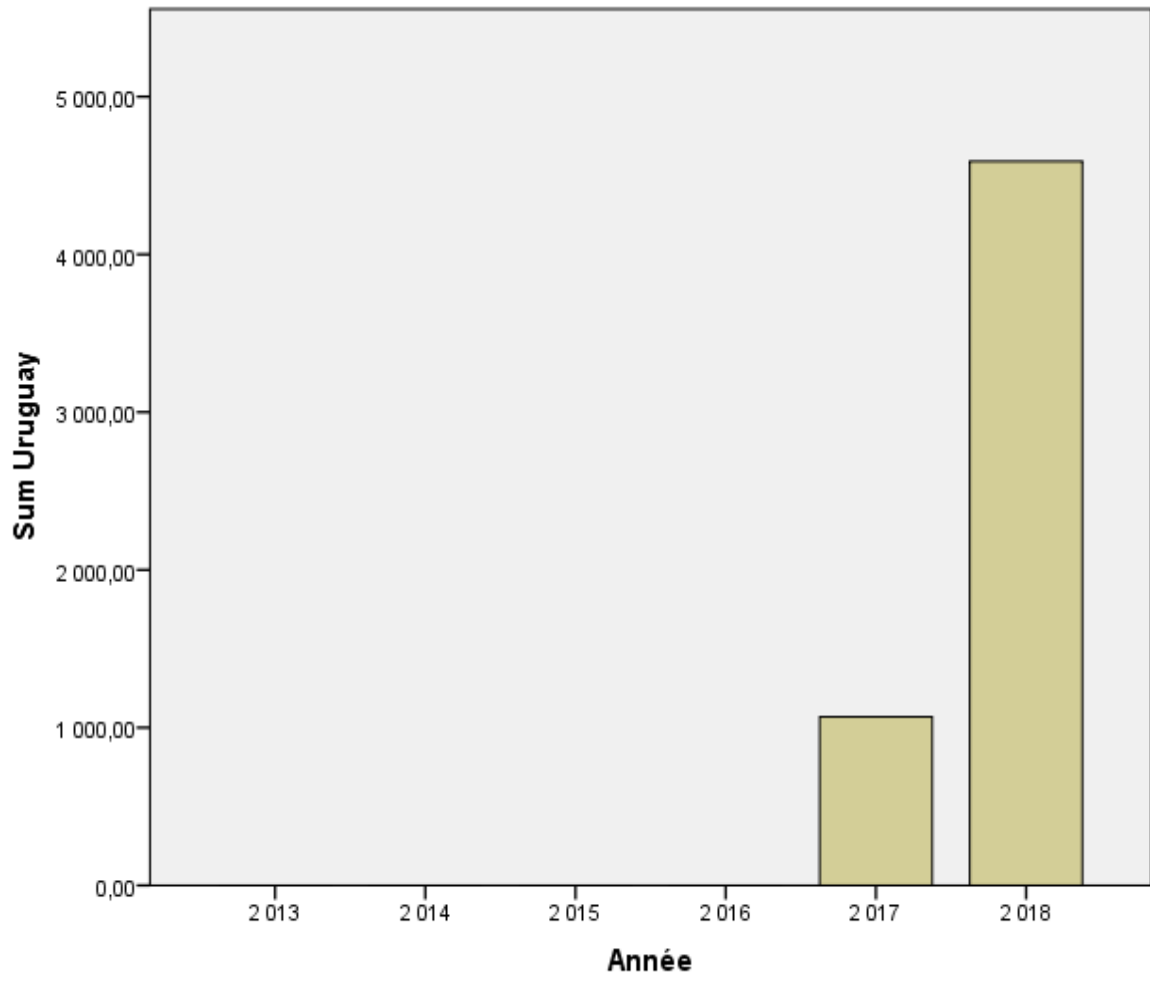
Le tableau 27 met en évidence la contribution de la collaboration de l'Uruguay, inactive de 2013 à 2016. Le montant de sa collaboration est de 1069 en 2017 et en 2018 égale à 4590.

Tableau 26 : **indicateurs statistiques**

N	Valide	2
	Manquante	0
Moyenne		2829,50
Médiane		2829,50
Minimum		1069
Maximum		4590

Tableau 27 : **le taux d'activité**

Variable	Fréquence	Année d'activité	Pourcentage	Pourcentage cumulé	
Valide	1069,00	1	2017	50%	50%
	4590,00	1	2018	50%	100%
	Total	2	-	100%	



Graphique 4: Années d'activité

3.5 L'Italie

L'Italie a une collaboration constante de 2013 à 2018. Le graphique 5 représente la participation de l'Italie de 2013 à 2018. Elle a toujours maintenu une collaboration dans l'écosystème de PSA au cours de la durée de notre étude. Le graphique 6 montre une asymétrie vers la gauche. Le tableau 30 calcule un coefficient d'asymétrie égal à $-0,348$. Cette valeur entre 2 et -2 (acceptable pour normalité), nous avons la moitié des données plus de moyenne.

Comme indiqué sur le tableau 28, la moyenne est de 111747 et la médiane est de 114255 c'est-à-dire que 50 % des variables sont plus de la moyenne. Le maximum est de 128826 et le minimum de 88870. Le Tableau 29, indique les valeurs d'activité par les années.

Tableau 28 : **indicateurs statistiques**

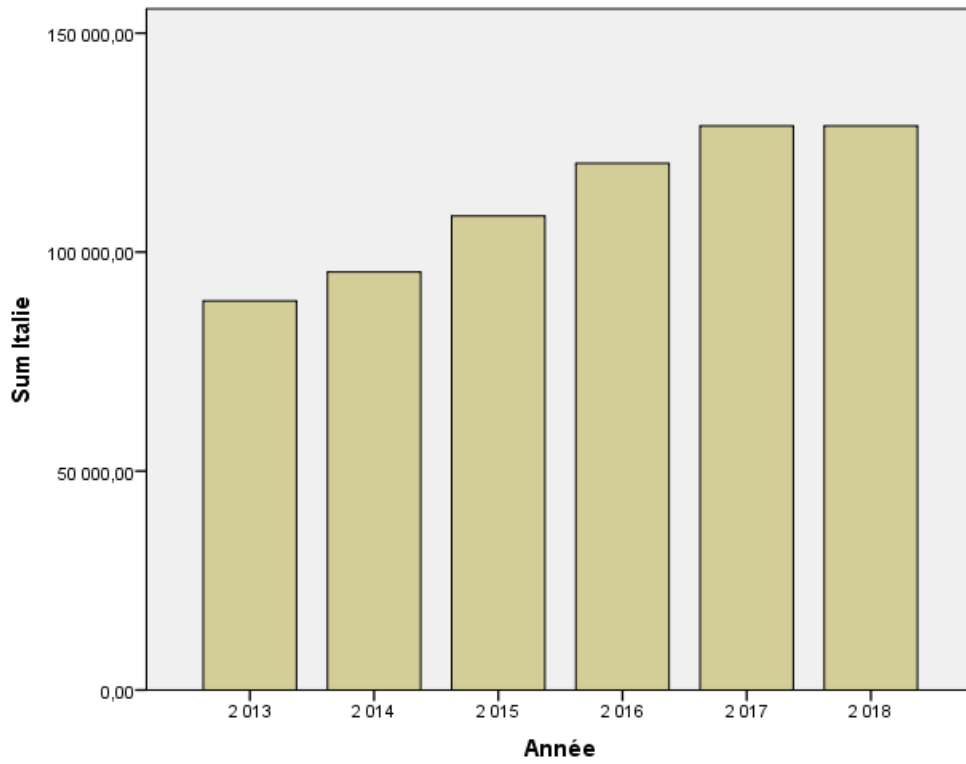
N	Valide	6
	Manquante	0
Moyenne		111747,0000
Médiane		114255,0000
Minimum		88870,00
Maximum		128826,00

Tableau 29 : **le taux d'activité**

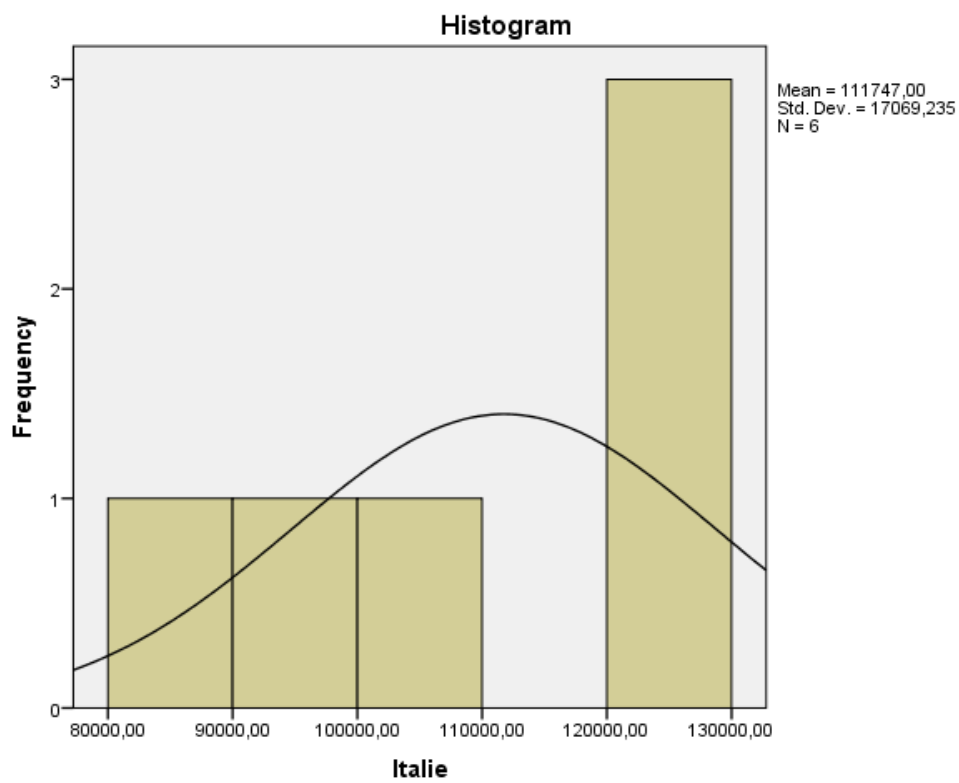
Variable	Fréquence	Année d'activité	Pourcentage	Pourcentage cumulé	
Valide	88870,00	1	2013	16,7%	16,7%
	95450,00	1	2014	16,7%	33,3%
	108260,00	1	2015	16,7%	50,0%
	120250,00	1	2016	16,7%	66,7%
	128826,00	2	2017-2018	33,3%	100%
	Total	6	-	100%	

Tableau 30 : l'asymétrie

N	Valide	6
	Manquante	0
Asymétrie		-,348
Erreur standard d'asymétrie		,845



Graphique 5 : Années d'activité



Graphique 6 : Diagramme de normalité

3.6 L'Iran

Dans ce paragraphe se trouve l'Iran. C'est sur ce pays particulièrement que notre recherche est effectuée à cause de son environnement et de sa politique. Selon le graphique 7, l'Iran n'a pas eu de collaboration entre 2013 et 2015. C'est très logique car sur cette période l'Iran a été sanctionné. Mais après la sanction de 2016 et jusqu'en 2018, la collaboration est devenue plus étroite et intense, particulièrement en 2017.

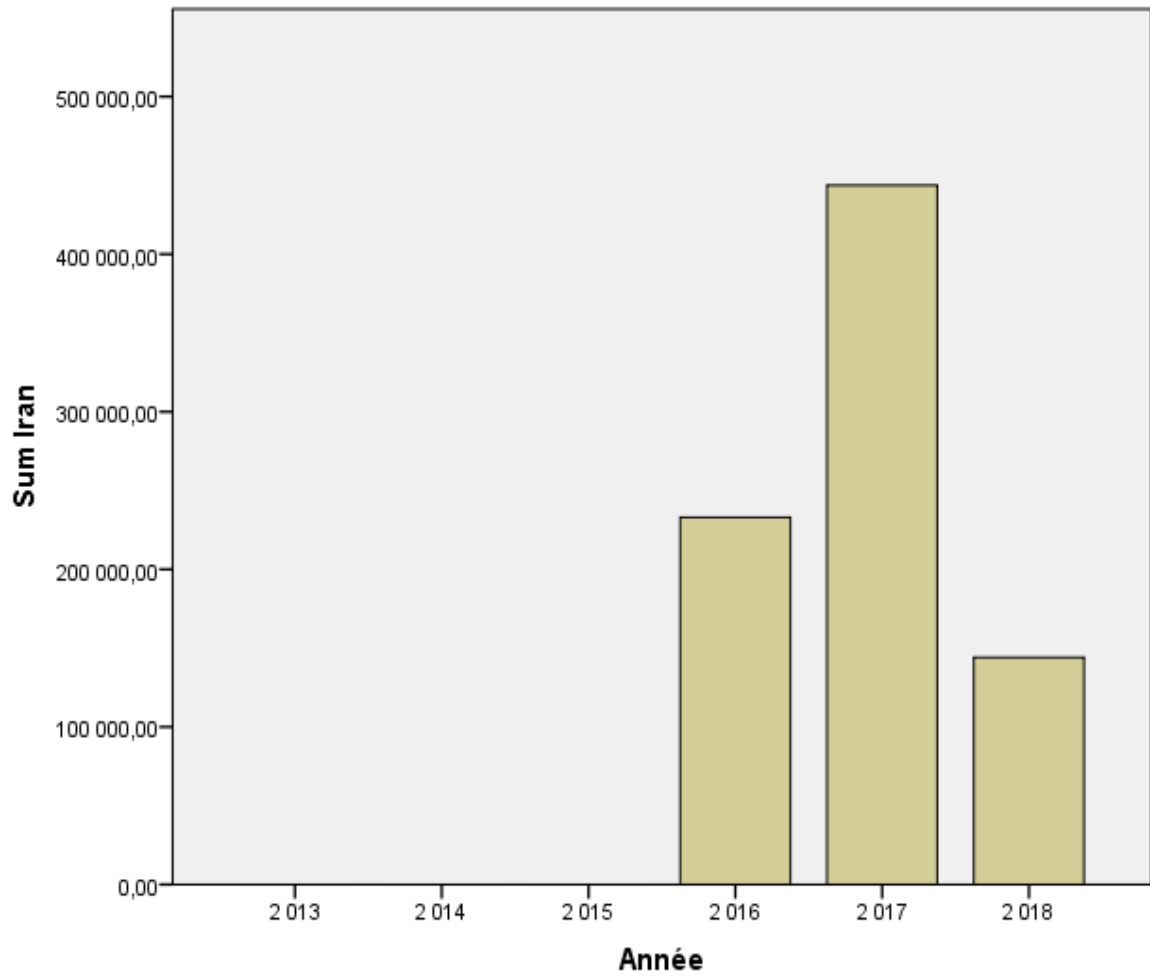
Selon les tableaux 31 et 32, La moyenne pour 3 ans est de 273618,6. Cette valeur est plus grande que pour certains partenaires qui sont toujours actifs dans l'écosystème de PSA (Italie, Russie). Cet élément met en évidence l'importance du rôle de l'Iran dans l'écosystème de PSA. La médiane est de 233000. Le minimum et maximum sont respectivement de 144157 et 443699.

Tableau 31 : **indicateurs statistiques**

N	Valide	3
	Manquante	0
Moyenne		273618,6
Médiane		233000
Minimum		144157
Maximum		443699

Tableau 32 : **le taux d'activité**

Variable		Fréquence	Année d'activité	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	144157	1	2018	33,3%	33,3%
	233000	1	2016	33,3%	66,7%
	443699	1	2017	33,3%	100%
	Total	3	-	100%	



Graphique 7: Années d'activité

3.7 La République Tchèque

Le graphique 8 représente la participation de la Tchéquie de 2013 à 2018. Comme observé elle a toujours gardé une collaboration dans l'écosystème de PSA sur toute la durée de notre étude. Le graphique 9 montre une asymétrie vers la gauche. Le tableau 35 calcule une valeur d'asymétrie égale à $-1,23$. Cette valeur entre 2 et -2 (acceptable pour normalité), mais cette valeur est très proche de 0,00. Donc nous pouvons dire que la majorité des données sont autour de la moyenne.

Comme indiqué sur le tableau 33, la moyenne est de 121415,00 et la médiane est de 121785,00 c'est-à-dire que 50 % des variables sont supérieures à la moyenne. Le maximum est 132130,00 et le minimum est de 108927,00. Le Tableau 34, indique les valeurs d'activité par année.

Tableau 33 : **indicateurs statistiques**

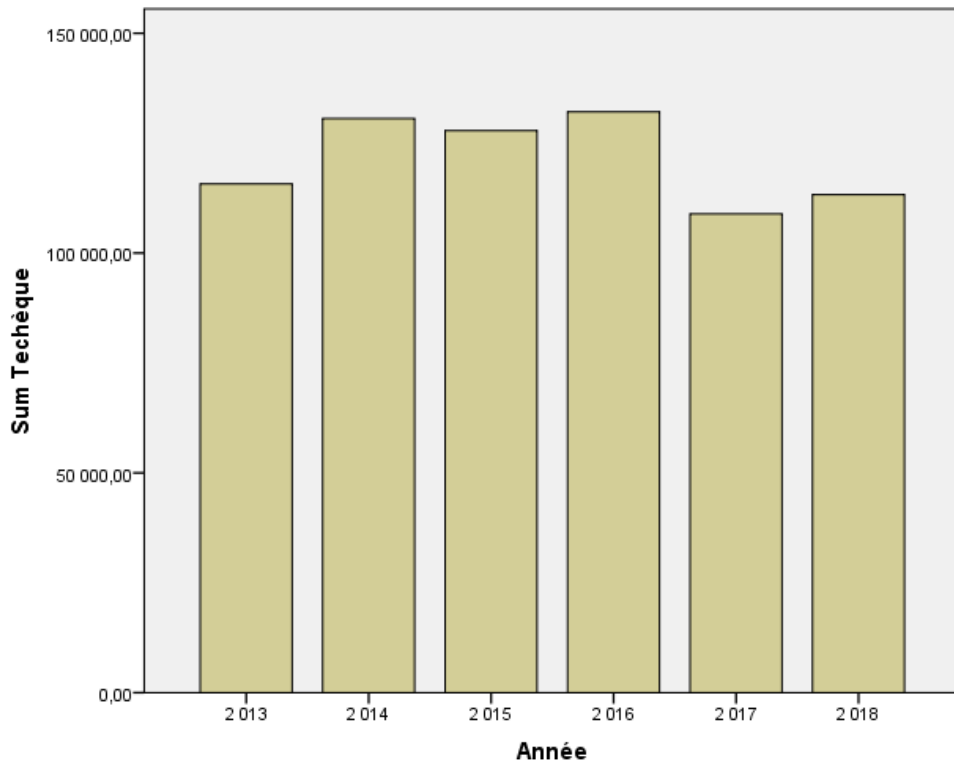
N	Valide	6
	Manquante	0
Moyenne		121415,0000
Médiane		121785,0000
Minimum		108927,00
Maximum		132130,00

Tableau 34 : **le taux d'activité**

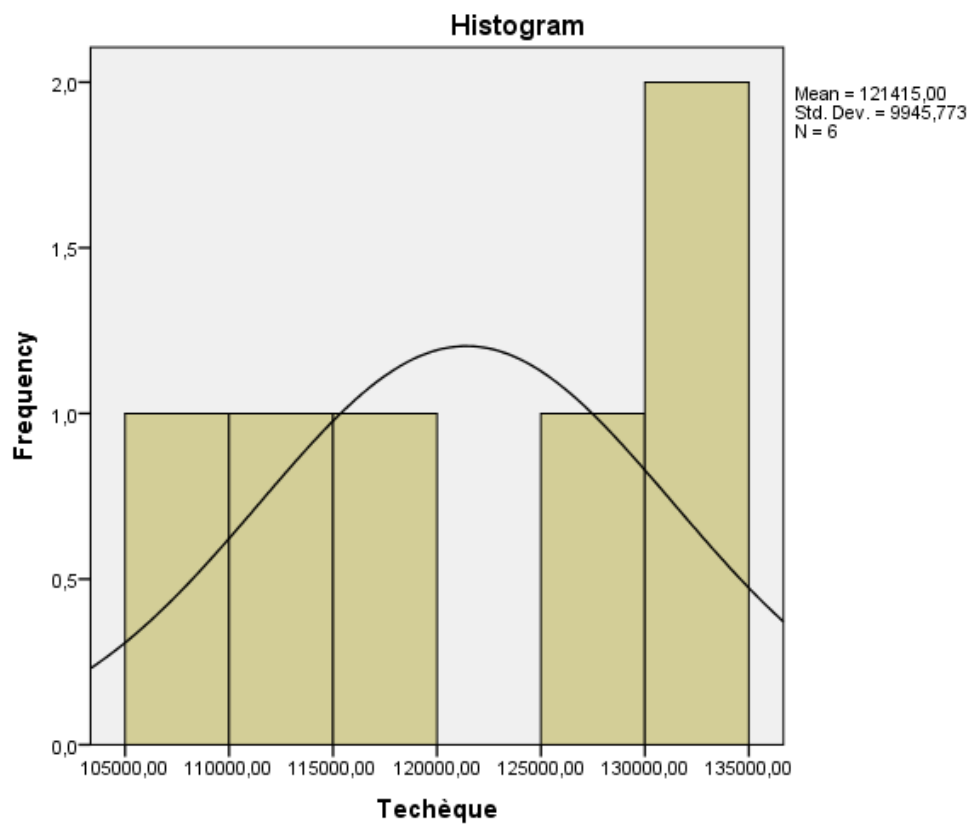
Variable		Fréquence	Année d'activité	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	108927,00	1	2017	16,7%	16,7%
	113273,00	1	2018	16,7%	33,3%
	115740,00	1	2013	16,7%	50,0%
	127830,00	1	2015	16,7%	66,7%
	130590,00	1	2014	16,7%	83,3%
	132130,00	1	2016	16,7%	100%
	Total	6	-	100%	

Tableau 35 : **l'asymétrie**

N	Valide	6
	Manquante	0
Asymétrie		-,123
Erreur standard d'asymétrie		,845



Graphique 8: Années d'activité



Graphique 9 : Diagramme de normalité

3.8 La Chine

Dans ce paragraphe, nous avons la Chine qui a la plus grande contribution à l'écosystème de PSA.

Le graphique 10 représente la participation de la Chine entre 2013 et 2018. Elle a toujours eu une collaboration dans l'écosystème de PSA sur toute la durée de notre étude. Le graphique 11 dessine une asymétrie vers la gauche. Le tableau 38 calcule une valeur d'asymétrie de $-0,555$. Cette valeur entre 2 et -2 (acceptable pour normalité). Mais cette valeur est faible. Nous pouvons donc en conclure que la majorité des données est située autour de la moyenne.

D'après l'analyse statistique des tableaux 36 et 37 et plus spécialement le tableau 36, la moyenne est de 539075 , la médiane est de 569800 , c'est-à-dire que la majorité des variables sont au-dessus de la moyenne. Le maximum est de 744510 et le minimum est de 257591 . Le Tableau 37, indique les valeurs d'activité par année.

Tableau 36 : **indicateurs statistiques**

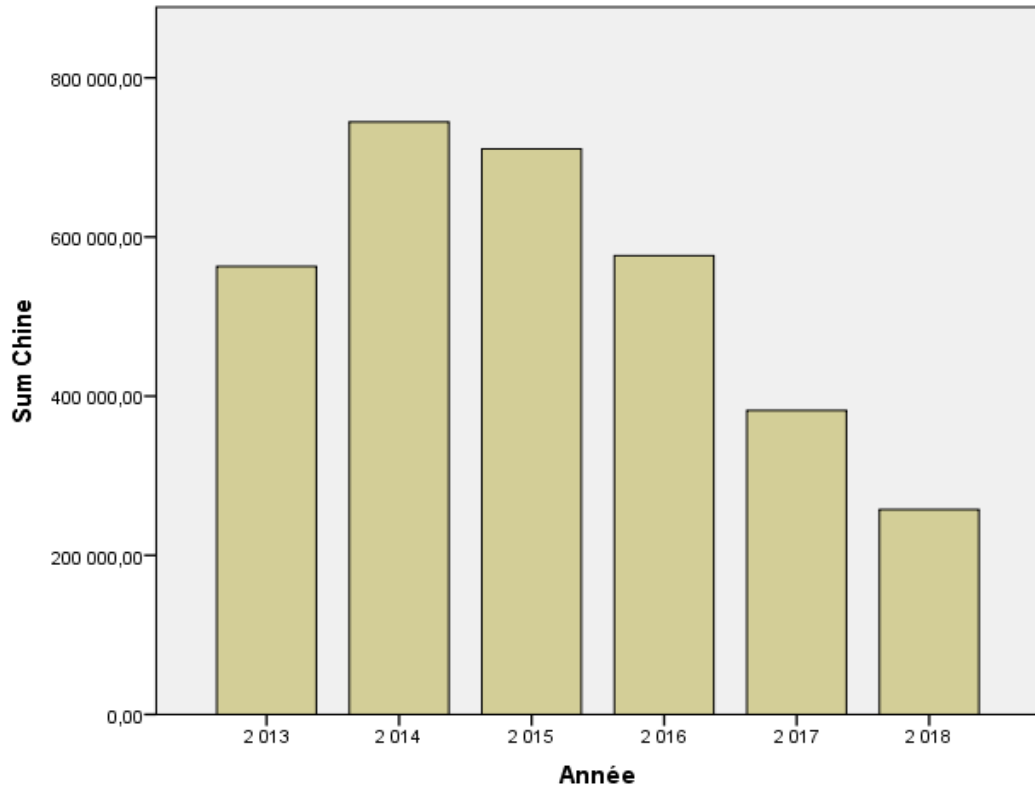
N	Valide	6
	Manquante	0
Moyenne		539075,5000
Médiane		569800,0000
Minimum		257591,00
Maximum		744510,00

Tableau 37 : **le taux d'activité**

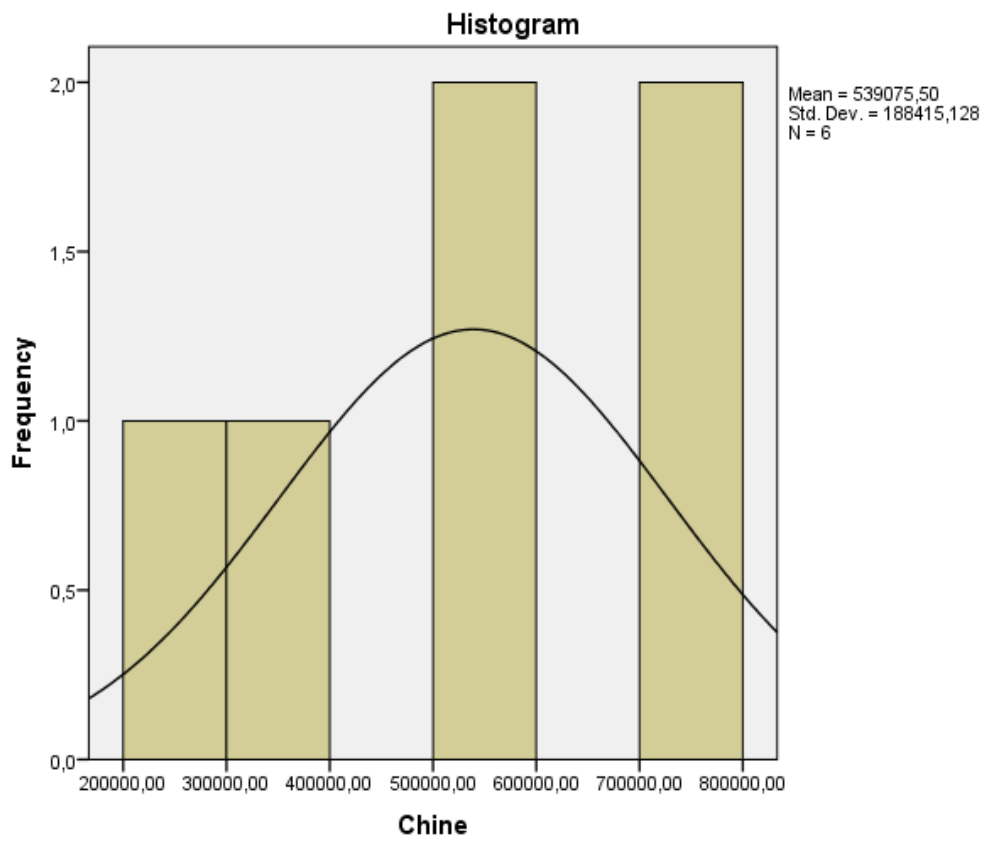
Variable	Fréquence	Année d'activité	Pourcentage	Pourcentage cumulé	
Valide	257591,00	1	2018	16,7%	16,7%
	382092,00	1	2017	16,7%	33,3%
	563040,00	1	2013	16,7%	50,0%
	576560,00	1	2016	16,7%	66,7%
	710660,00	1	2015	16,7%	83,3%
	744510,00	1	2014	16,7%	100%
	Total	6	-	100%	

Tableau 38 : **l'asymétrie**

N	Valide	6
	Manquante	0
Asymétrie		-,555
Erreur standard d'asymétrie		,845



Graphique 10: Années d'activité



Graphique 11 : Diagramme de normalité

3.9 Le Japon

Le Japon a gardé une collaboration constante de 2013 à 2018. Le graphique 12 représente la participation du Japon de 2013 à 2018. Il a toujours eu une collaboration dans l'écosystème de PSA sur cette durée d'étude. Le graphique 13 montre une asymétrie vers la gauche. Le tableau 41 relève une valeur d'asymétrie de $-0,784$. Cette valeur, comprise entre 2 et -2 (acceptable pour normalité). Le tableau 39 montre une moyenne de 14876 et une médiane de 18595 c'est-à-dire qu'au moins 50% des variables sont supérieures à la moyenne. La variable maximale est de 22560 et le minimum est de 3132 . Le tableau 40 exprime les valeurs d'activité distinctement par année.

Tableau 39 : **indicateurs statistiques**

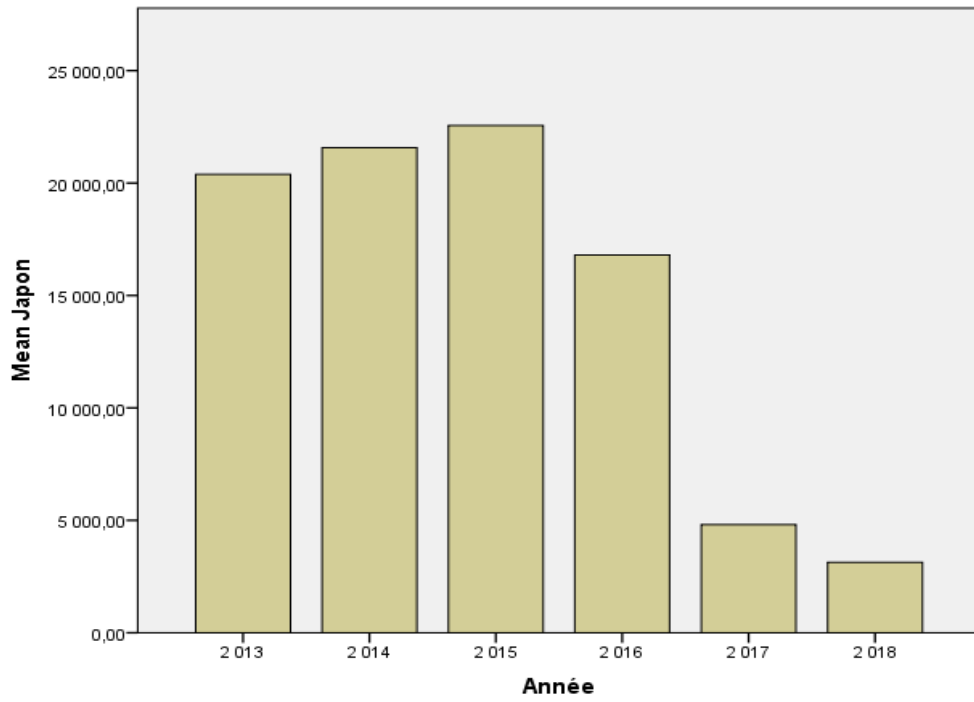
N	Valide	6
	Manquante	0
Moyenne		14876
Médiane		18595
Minimum		3132
Maximum		22560

Tableau 40 : **le taux d'activité**

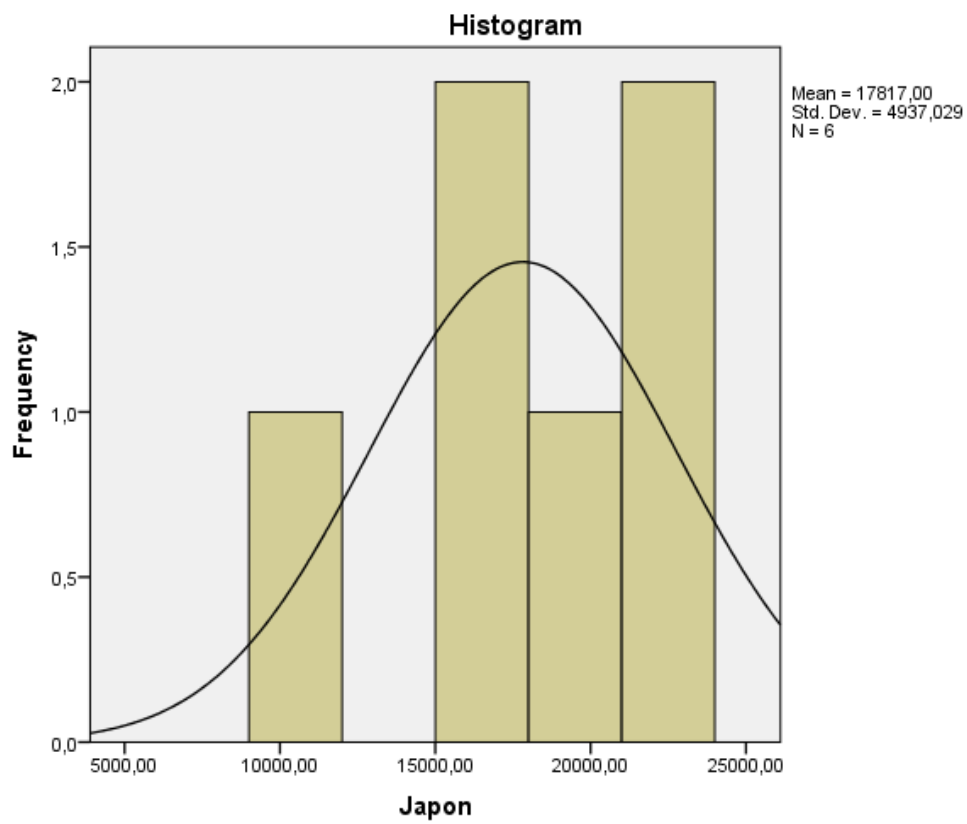
Variable		Fréquence	Année d'activité	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	3132	1	2018	16,7%	16,7%
	4807	1	2017	16,7%	33,3%
	16800	1	2016	16,7%	50,0%
	20390	1	2013	16,7%	66,7%
	21570	1	2014	16,7%	83,3%
	22560	1	2015	16,7%	100%
	Total	6	-	100%	

Tableau 41 : **l'asymétrie**

N	Valide	6
	Manquante	0
Asymétrie		-,784
Erreur standard d'asymétrie		,845



Graphique 12: Années d'activité



Graphique 13 : Diagramme de normalité

3.10 La Turquie

La Turquie montre aussi une contribution sur l'écosystème de PSA. Nous l'expliquons dans ce paragraphe.

Le graphique 14 représente la participation de la Turquie de 2013 à 2018. Elle a toujours eu une collaboration dans l'écosystème de PSA sur toute la durée de notre étude. Le graphique 15 illustre une asymétrie vers la gauche. Le tableau 44 note une valeur d'asymétrie égale à $-0,0145$. Cette valeur se situe entre 2 et -2 (acceptable pour normalité), et est proche de zéro. Donc nous pouvons dire que la majorité des données se situent autour de la moyenne.

Comme indiqué sur le tableau 42, la moyenne est de $31040,1667$ et la médiane est de $33978,00$ c'est-à-dire qu'au moins 50% des variables sont supérieures à la moyenne. Le maximum est de 51830 tandis que le minimum est de 11955 . Le tableau 43 montre les valeurs d'activité séparément par année.

Tableau 42 : **indicateurs statistiques**

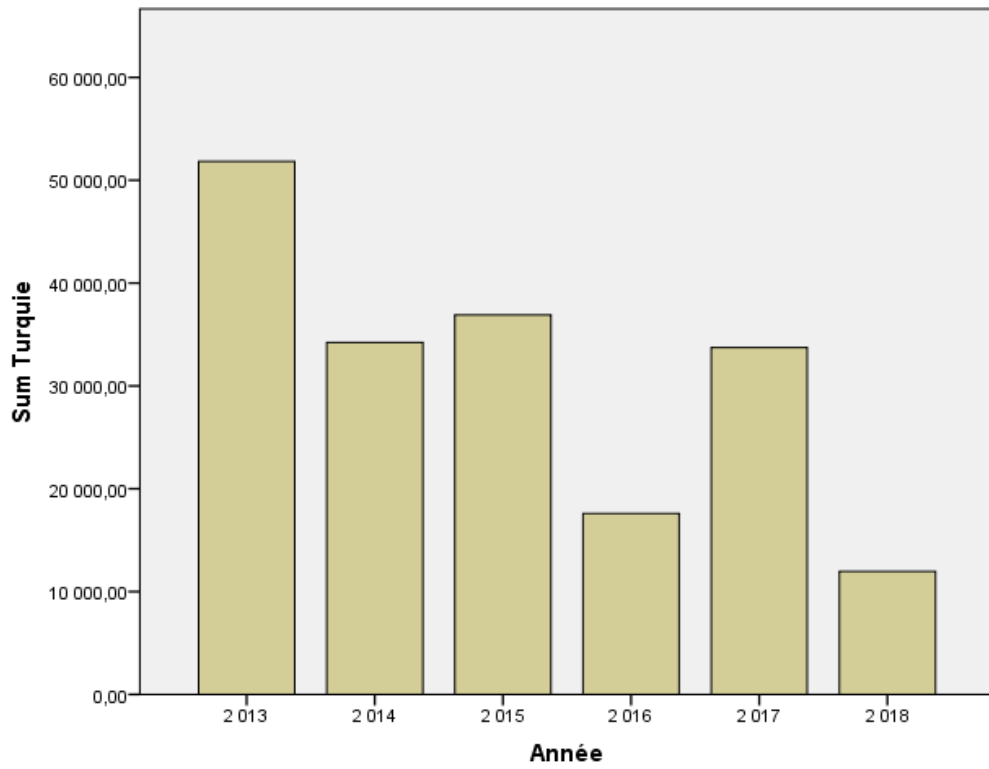
N	Valide	6
	Manquante	0
Moyenne		31040,1667
Médiane		33978,0000
Minimum		11955,00
Maximum		51830,00

Tableau 43 : **le taux d'activité**

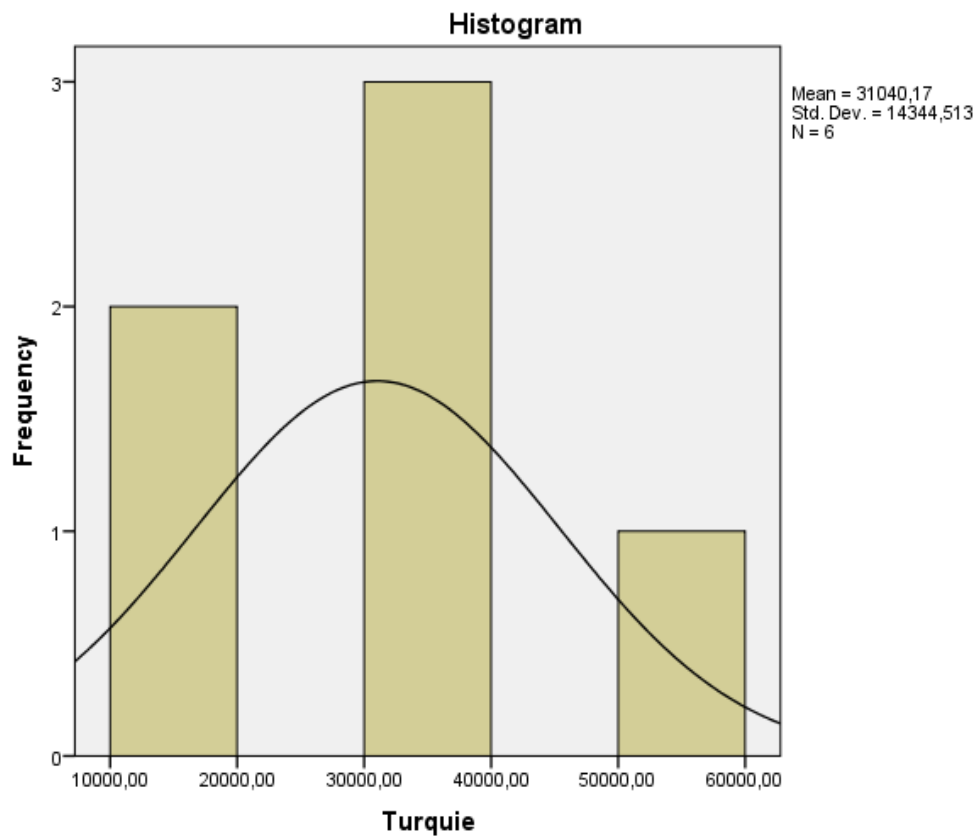
Variable		Fréquence	Année d'activité	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	11955,00	1	2018	16,7%	16,7%
	17600,00	1	2016	16,7%	33,3%
	33726,00	1	2017	16,7%	50,0%
	34230,00	1	2014	16,7%	66,7%
	36900,00	1	2015	16,7%	83,3%
	51830,00	1	2013	16,7%	100%
	Total	6	-	100%	

Tableau 44 : **l'asymétrie**

N	Valide	6
	Manquante	0
Asymétrie		-,014
Erreur standard d'asymétrie		,845



Graphique 14: Années d'activité



Graphique 15 : Diagramme de normalité

3.11 La Russie

Nous allons interpréter l'information statistique sur les graphiques ci-dessous.

Tout d'abord, la Russie est un partenaire qui a eu une collaboration sur l'écosystème de PSA entre 2013 et 2018.

Compte tenu du graphique 16, nous pouvons conclure qu'elle a eu la plus grande collaboration entre 2013 et 2016. Le graphique 17 et le tableau 47 représentent une asymétrie vers la droite qui exprime une majorité de données inférieures à la moyenne. Le tableau 47 montre le coefficient d'asymétrie qui est de 1,343 entre 2 et -2 (acceptable pour normalité).

L'analyse statistique (tableaux 45, 46) montre que la moyenne est de 8457,1667 et la médiane est de 5076,00 c'est-à-dire que plus de 50 % des variables sont inférieures à la moyenne. Le maximum est de 21760 et le minimum de 1731.

Tableau 45 : **indicateurs statistiques**

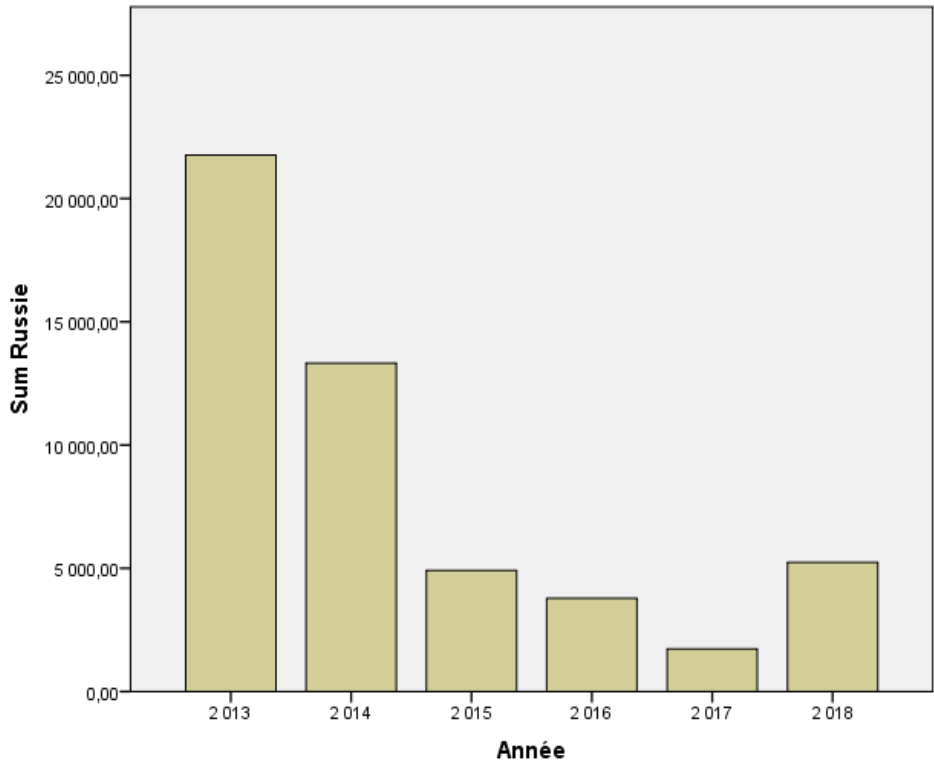
N	Valide	6
	Manquante	0
Moyenne		8457,1667
Médiane		5076,0000
Minimum		1731,00
Maximum		21760,00

Tableau 46 : **le taux d'activité**

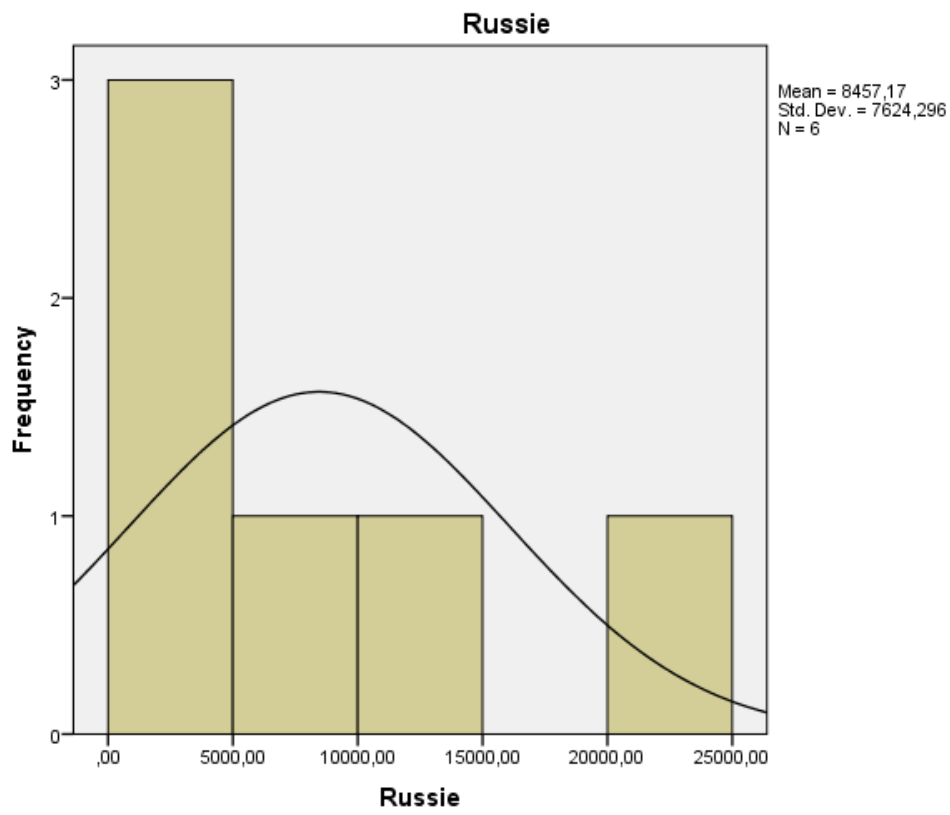
Variable		Fréquence	Année d'activité	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	1731,00	1	2017	16,7%	16,7%
	3780,00	1	2016	16,7%	33,3%
	4910,00	1	2015	16,7%	50,0%
	5242,00	1	2018	16,7%	66,7%
	13320,00	1	2014	16,7%	83,3%
	21760,00	1	2013	16,7%	100%
	Total	6	-	100%	

Tableau 47 : **l'asymétrie**

N	Valide	6
	Manquante	0
Asymétrie		1,343
Erreur standard d'asymétrie		,845



Graphique 16: Années d'activité



Graphique 17 : Diagramme de normalité

3.12 L'Autriche

Dans le graphique 18, l'Autriche a été uniquement active de 2013 à 2015.

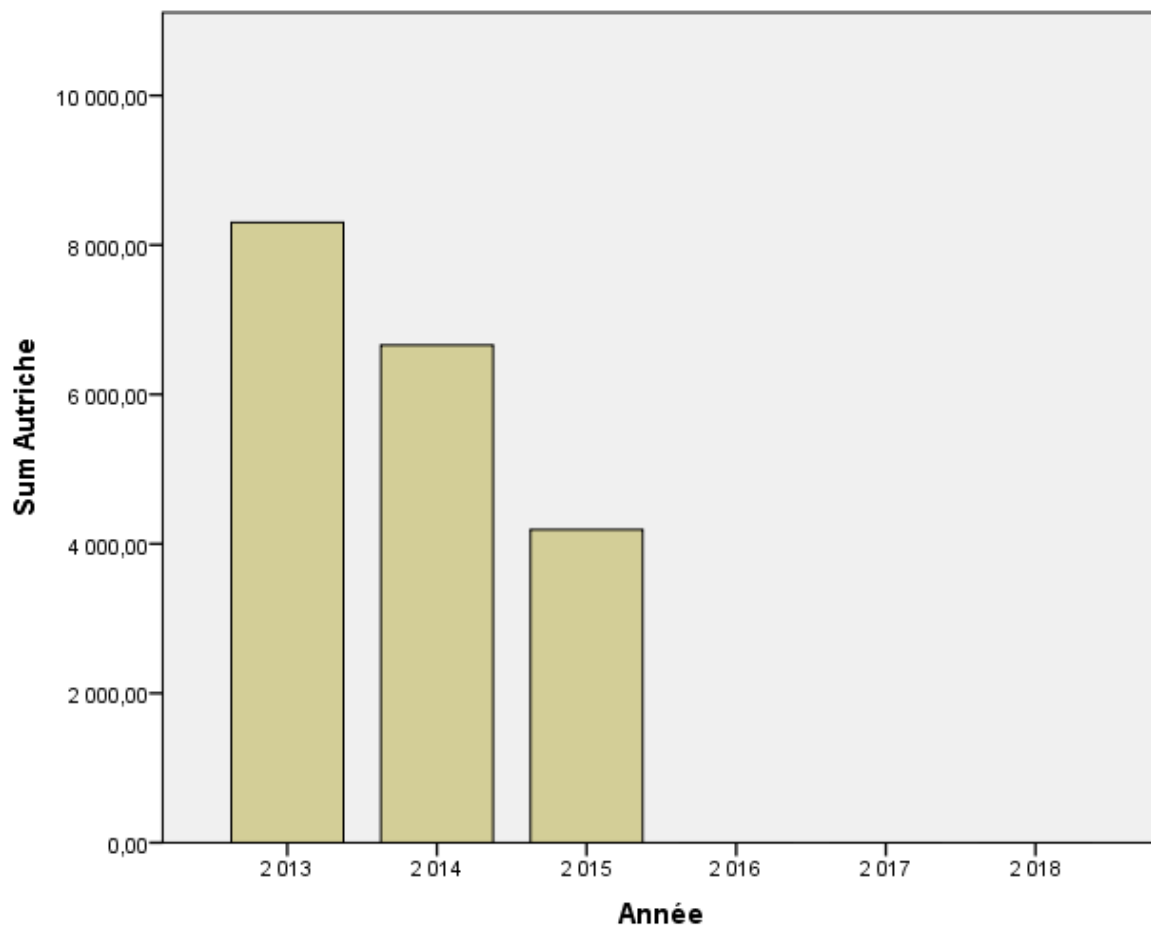
Selon l'information ci-dessous (tableau 48) la moyenne est de 6383,3 et la médiane est de 6660. Le maximum est de 8300 d'alors que le minimum est de 4190. Le Tableau 49 indique les valeurs d'activité par année.

Tableau 48 : **indicateurs statistiques**

N	Valide	3
	Manquante	0
Moyenne		6383,3
Médiane		6660
Minimum		4190
Maximum		8300

Tableau 49 : **le taux d'activité**

Variable		Fréquence	Année d'activité	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	4190,00	1	2015	16,7	66,7
	6660,00	1	2014	16,7	83,3
	8300,00	1	2013	16,7	100,0
	Total	3		100,0	



Graphique 18: Années d'activité

4. Le processus d'analyse en composantes principales (ACP)

Le but de l'ACP est de proposer une classification des données par rapport aux composantes. Les composantes principales rassemblant le plus d'informations sur les variables d'origine sont identifiées par les axes de projection.

4.1 Première partie : Identification des composantes

Comme démontré sur la figure 8, des données ont été analysées par SPSS, et nous avons découvert deux composantes (composante 1 et 2). Comme cela est noté, à partir de la troisième toutes les valeurs sont nulles. Ainsi dans le tableau 50, la variance totale expliquée par chaque composante extraite est la suivante : la première composante représente 83,38% de la variance totale tandis que la deuxième composante en représente respectivement 16,61%. La proportion cumulée de variance doit représenter ensemble au moins 50% de la variation. Les composantes expliquent cumulativement 100% de la variation de l'ensemble de données. Cela signifie que toutes les données représentent l'intégralité de l'information.

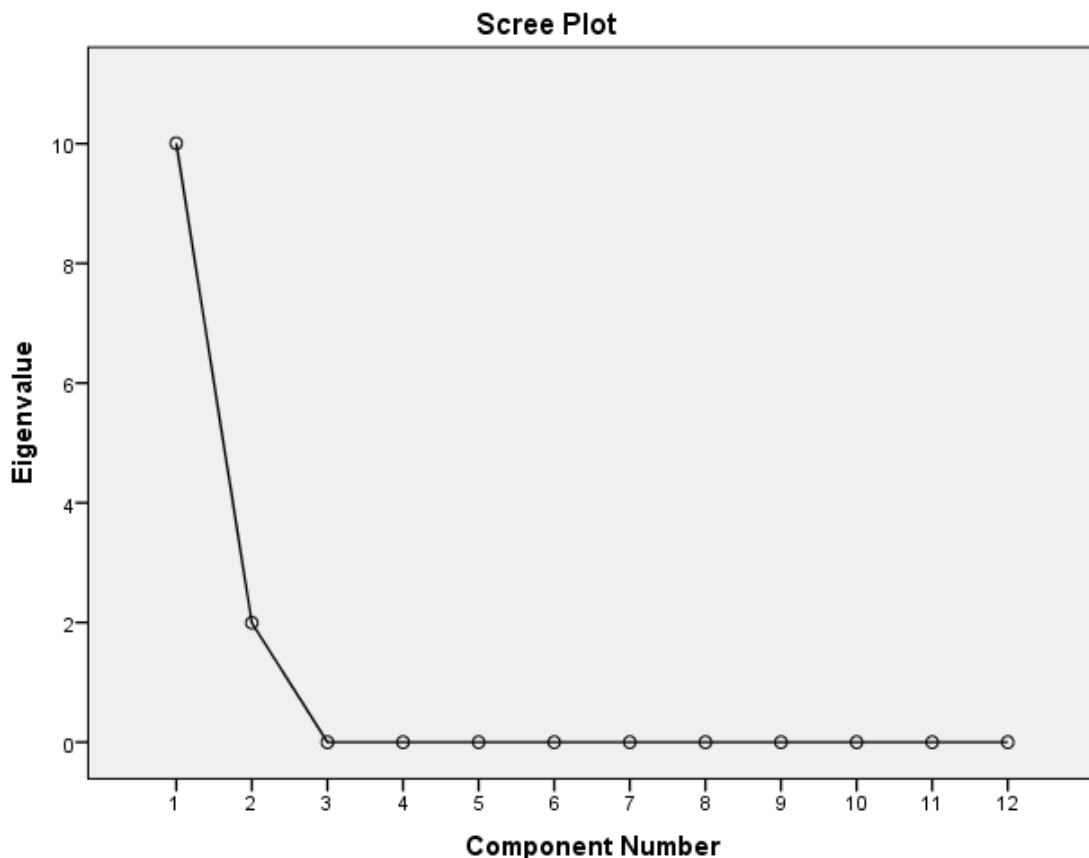


Figure 8 : Graphique des valeurs propres

Tableau 50 : **Variance totale appliquée**

composantes	Valeurs propres initiales			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de Variance	Cumulative %	Total	% de Variance	Cumulative %
1	10,006	83,382	83,382	7,098	59,148	59,148
2	1,994	16,618	100,000	4,902	40,852	100,000
3	1,079E-15	8,993E-15	100,000			
4	9,532E-16	7,944E-15	100,000			
5	2,804E-16	2,336E-15	100,000			
6	2,158E-16	1,799E-15	100,000			
7	4,291E-17	3,576E-16	100,000			
8	-3,922E-17	-3,268E-16	100,000			
9	-1,081E-16	-9,008E-16	100,000			
10	-2,466E-16	-2,055E-15	100,000			
11	-3,397E-16	-2,831E-15	100,000			
12	-4,571E-16	-3,809E-15	100,000			

4.2 Deuxième partie (La classification)

Dans le tableau 51, nous avons l'intention de classer chaque composante. Selon le tableau, la composante 1 représente les partenaires qui se trouvent dans ces régions, la Corée du Sud (.928), la France (.928), les États-Unis (.928), l'Uruguay (.928), l'Italie (.520) et l'Iran (0,706). Nous avons également la composante 2 qui comprend la République Tchèque (0,018), la Chine (0,398), le Japon (0,436), la Turquie (0,982), la Russie (0,981) et l'Autriche (0,915). Nous avons donc toutes les variables en 2 composantes. Comme on le voit, certains partenaires ont une valeur de plus de 0.5 représentant un rôle important dans le groupe en question. L'interprétation de ces données sera donnée dans le prochain chapitre.

Tableau 51 : **La classification des données dans deux composantes concernées**

Les partenaires	Composante	
	1	2
Tchéquie	-1,000	,018
Corée du Sud	,928	-,373
France	,928	-,373
Etats-Unis	,928	-,373
Uruguay	,928	-,373
Chine	-,917	,398
Japon	-,900	,436
Turquie	-,191	,982
Russie	-,194	,981
Autriche	-,402	,915
Italie	,520	-,854
Iran	,706	-,708

4.3 Troisième partie, la détermination des composantes

Considérons le tableau 52 suivant pour déterminer les composantes 1 et 2 de la recherche. Comme il est clair, la composante 2 avec le taux de 1.14% représente la situation dite de « crise » et la composante 1 marque la situation de « non-crise » avec le taux de 7,071%.

Table 52 : **Identification des composantes**

Facteur	Composante 1	Composant 2
Crise	-.16217	1.143
Non-crise	7.07117	-.4311

5. Résultat

Après avoir obtenu l'analyse de statistique descriptive de chaque partenaire de PSA, nous avons pu classer les partenaires dans 3 catégories différentes. La première catégorie inclut des partenaires qui sont actifs uniquement de 2017 à 2018. Dans celle-ci, nous avons la Corée du Sud, la France, les États-Unis et l'Uruguay.

Nous pouvons également dire que la Corée du Sud a occupé la première place dans le domaine de la collaboration avec PSA sur cette période, suivie respectivement de la France, de l'Uruguay et des États-Unis.

Tableau 53 : **Classification les partenaires de PSA de 2017 à 2018 par moyenne**

Les partenaires	Position de collaboration
La Corée du Sud	138511,5
La France	23205,5
L'Uruguay	2829,5
Les États-Unis	2450,5

Le deuxième groupe comprend l'Italie, la République Tchèque, la Chine, le Japon, la Turquie et la Russie, qui sont actifs de 2013 à 2018. Compte tenu de la moyenne, nous pouvons dire que la Chine a obtenu, dans ce groupe, la première place concernant le niveau de collaboration, suivie respectivement de la République Tchèque, l'Italie, la Turquie, le Japon et la Russie.

Tableau 54 : Classification les partenaires de PSA de 2013 à 2018 par moyenne

Les partenaires	Position de collaboration
La Chine	539075,00
La Tchéquie	121415,00
L'Italie	111747,00
La Turquie	31040,00
Le Japon	14876,00
La Russie	8457,1667

Nous avons une troisième catégorie qui ne ressemble à aucune autre. Dans cette dernière, l'Iran, actif de 2016 à 2018 (la période de « non-sanction ») suivie de l'Autriche, active uniquement de 2013 à 2015 (la période de « sanction »).

Concernant l'analyse de l'ACP, nous avons donc identifié les composantes principales. Ce travail est d'une importance majeure, dans la mesure où il nous permettra de classer les partenaires de PSA dans deux groupes.

Il va sans dire que les composantes représentent deux situations, « crise » et « non-crise ».

6. Conclusion

Le traitement des données nous permettra de bien comprendre le comportement de ces données sur chaque période. Dans notre recherche, la statistique descriptive est indispensable. En effet, avec cet outil, nous pouvons étudier les données de recherche de manière approfondie afin d'obtenir le meilleur résultat.

Dans ce chapitre, nous avons analysé les données de manière descriptive pour chaque partenaire de PSA, par période d'étude.

À l'issue de cette analyse, nous avons donc identifié les caractéristiques statistiques descriptives associées à l'écosystème d'affaires de PSA. Ce travail est d'une importance majeure, dans la mesure où il nous permettra de percevoir le rôle des partenaires de PSA en différentes situations.

Nous avons présenté dans ce chapitre le principe général de la méthode statistique descriptive. Ces approches permettent de représenter géométriquement de grands tableaux de données sans perte d'information importante.

Dans une deuxième partie, nous avons employé l'analyse en composantes principales à l'aide des trois étapes suivantes :

- La première étape concerne l'identification des composantes principales
- La deuxième étape, la classification des données
- La troisième étape identifie les composantes

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Introduction

Le principal objectif de la présente recherche consiste à traiter de la gestion de la situation de crise et de non-crise au sein de l'écosystème d'affaires, et ce, en adoptant un angle d'approche différent de celui adopté par les méthodes précédentes. Tout au long de notre étude, nous avons examiné une littérature de recherche abondante : Barnett et al. (2000); Stuart (2000); Miotti et Sachwald (2003); Barnett (2006); Le Roy (2008); Kale et Singh (2009); Sambasivan et Yen (2010); Kinderis et Jucevicius (2013); Planko et al. (2016); articles suivis d'études plus récentes (Endres et Weibler (2019)) et de modèles statistiques (descriptive et ACP) lesquels se sont avérés indispensables pour apporter divers éléments de réponse à notre question de recherche, à savoir comment l'écosystème d'affaires peut constituer une stratégie de gestion efficace et faire face aux situations de crise et de non-crise.

Dans le chapitre précédent, un écosystème de PSA et de ses partenaires a été identifié avec deux types de stratégies collectives (alliance et co-opétition). Par la suite, une définition de ce phénomène a été proposée. Une attention particulière a été accordée à l'analyse de l'écosystème d'affaires. Enfin, l'examen des types de stratégie collective dans cet écosystème a eu lieu en prenant en compte le changement de l'environnement politique international, ce dernier impactant la prise de la décision stratégique de PSA.

Nous interprétons, dans ce chapitre, le type de stratégie collective approprié en considérant le changement de l'environnement de politique étrangère (crise et non-crise).

A cet égard, nous dégageons les différents types de stratégies en tenant compte du changement de politique étrangère et particulièrement celui de l'Iran.

Nous commençons par répondre aux questions de recherche et à avancer une suggestion concernant la problématique de recherche. Nous illustrons parfaitement le choix de la stratégie collective en adéquation avec le changement de l'environnement politique dans lequel peuvent se produire deux situations : « crise et non-crise ».

1. Quelle est la contribution de la stratégie collective à l'écosystème d'affaires de PSA ?

Dans cette partie, nous souhaitons expliquer la contribution de la stratégie collective de notre recherche. Pour renforcer notre résultat, nous nous concentrons sur la notion de stratégie collective développée par Astley et Fombrun (1983). Ils ont désigné quatre grands types de stratégies collectives :

1. « La stratégie agglomérée »¹³ .
2. « La stratégie confédérée »¹⁴ .
3. « La stratégie conjuguée »¹⁵ .
4. « La stratégie organique »¹⁶ .

Les résultats ont été inspirés par la notion de stratégie collective d'Astley et Fombrun (1983). Deux types de stratégie collective, à la base de la littérature de recherche, ont été découverts (tableau 55 et 56).

¹³ Des organisations semblables forment une seule catégorie, car elles puisent des ressources communes, sans pour autant être associées dans leurs actions. C'est donc le rapprochement indirect d'entreprises concurrentes.

¹⁴ Des entreprises semblables - mais concurrentes - concluent des accords de partenariat. On peut citer par exemple des alliances complémentaires, des alliances de co-intégration, ou encore de pseudo-concentration, (Garette et Dussauge (1995).

¹⁵ C'est le partenariat vertical, comme dans une filière, (sous-traitance, ou encore certains réseaux). En se référant à nouveau à Garette et Dussauge, on trouve des accords entre entreprises non concurrentes : joint-ventures à vocation internationale, partenariats verticaux, accords intersectoriels.

¹⁶ Des entreprises de genres différents se trouvent interdépendantes entre elles - sans interagir de façon directe - car elles gravitent dans une organisation qui offre un haut degré d'unité. Par exemple, des firmes de types différents mais partageant une même ressource se rapprochent autour d'un intérêt commun.

Tableau 55 : les types de stratégie collective dans l'écosystème d'affaire de PSA, selon Astley et Fombrun (1983)

Type de Collaboration	Type d'organisation	Forme d'interdépendance
Confédérée	Des organisations similaires - concurrence	Horizontal
Conjuguée	Des organisations travaillent dans le même domaine - mais sans concurrence	Vertical

« *La stratégie confédérée* » : c'est la stratégie qui correspond à la stratégie de coopération dans notre étude. Pour Yami et al. (2007), la coopération est comprise comme : « Un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle d'intérêts et d'objectifs » Yami et al. (2007) ; Zgarni (2019). Rappelons la définition que donnent Bengtsson et Kock (2000) de la coopération : « Relation dyadique et paradoxale qui émerge lorsque deux entreprises coopèrent dans quelques activités et en même temps se font concurrence pour d'autres activités ». C'est cette stratégie, qui a été identifiée dans l'écosystème d'affaires de PSA.

Nous avons découvert la stratégie de coopération qui permet d'avoir une collaboration entre des entreprises similaires. Dans cette situation, PSA a appliqué une collaboration avec ses concurrents sur divers marchés (la Corée du Sud, le Japon, la France, l'Uruguay, les États-Unis, l'Iran, l'Autriche, la Turquie et la Chine (voir tableau 56), afin d'obtenir des avantages concurrentiels durables et créer une rentabilité maximale. En coopération, des organisations similaires entendent concilier coopération et concurrence en même temps et aller au-delà des stratégies purement concurrentielles pour intégrer les avantages des stratégies collectives. Néanmoins, les entreprises doivent maintenir leur stratégie concurrentielle pour tirer le meilleur parti de la valeur créée et protéger leurs propres intérêts. Dans ce contexte, la coopération est un moyen d'identifier de nouvelles opportunités de marché et de mettre en œuvre des stratégies de développement efficaces. La motivation derrière la coopération

stratégique est constituée par les possibilités liées à un accès plus rapide et meilleur aux technologies et aux nouveaux marchés.

Tableau 56 : L'écosystème de PSA en confédéré au sein la stratégie collective

Les partenaires	Type d'organisation	La stratégie collective	Année d'activité
Corée du Sud	Confédérée	Co-opétition	De 2017 à 2018
Japon	Confédérée	Co-opétition	De 2013 à 2018
France	Confédérée	Co-opétition	De 2017 à 2018
Uruguay	Confédérée	Co-opétition	De 2017 à 2018
États-Unis	Confédérée	Co-opétition	De 2017 à 2018
Iran	Confédérée	Co-opétition	De 2017 à 2018
Autriche	Confédérée	Co-opétition	De 2013 à 2016
Turquie	Confédérée	Co-opétition	De 2013 à 2018
Chine	Confédérée	Co-opétition	De 2017 à 2018

« *La stratégie conjuguée* » : C'est la stratégie qui correspond à la stratégie d'alliance. Une alliance stratégique est formée avec des entreprises non compétitives pour développer des technologies ou des services (Gulati (1998) ; Kinderis et Jucevicius (2013)). La motivation derrière l'alliance stratégique est constituée par la réduction des risques financiers et politiques, la création de la valeur ajoutée et la génération des bénéfices. La formation d'alliances a été définie par Lewis (1990), Whipple et Frankel (2000), Blacker et MacDonald (2000) et Mitsuhashi (2002), Kinderis et Jucevicius (2013) qui définissent comme formation la sélection de partenaires, le bénéfice, la conception, la gestion (règles et confiance) et la gestion de l'alliance formée. Kale et Singh (2009) ainsi que Sambasivan et Yen (2010) qualifient les étapes susmentionnées de phases du cycle de vie de l'alliance, (Kinderis et Jucevicius (2013)).

Au niveau de la collaboration dite « conjuguée », cette stratégie a bien été utilisée dans l'écosystème de PSA (la Chine, la République Tchèque, l'Iran, la Russie, l'Italie (voir tableau 57)).

Dans ce cas, des entreprises du secteur automobile qui ne sont pas concurrentes, pratiquent la collaboration verticale. C'est la situation dans laquelle des entreprises de genres

différents interagissent entre elles, car la réalisation de leur performance est liée au fait qu'elles sont complémentaires (fournisseur, producteurs).

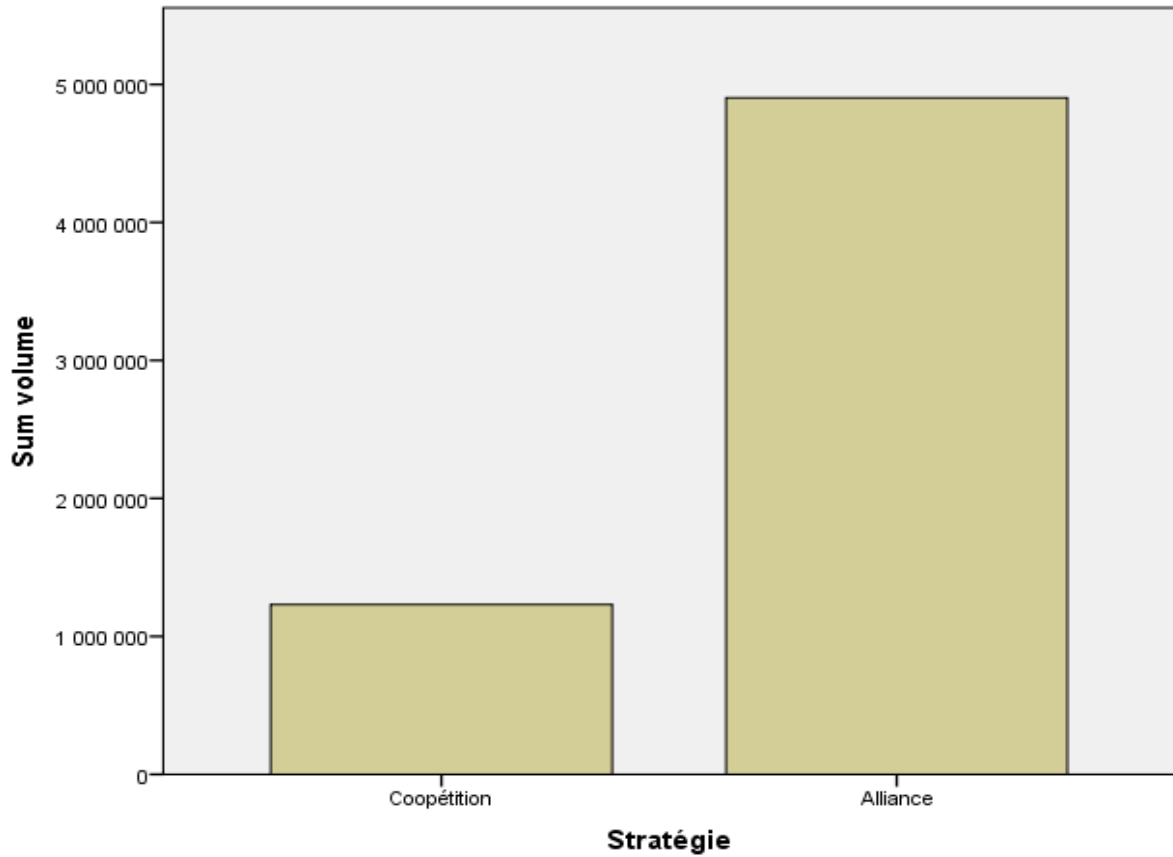
Tableau 57 : L'écosystème de PSA en conjugué au sein la stratégie collective

Les partenaires	Type d'organisation	La stratégie collective	Année d'activité
Chine	Conjuguée	Alliance	De 2013 à 2018
République Tchèque	Conjuguée	Alliance	De 2013 à 2018
Iran	Conjuguée	Alliance	De 2016 à 2018
Russie	Conjuguée	Alliance	De 2013 à 2018
Italie	Conjuguée	Alliance	De 2013 à 2018

2. La contribution de la stratégie collective dans l'écosystème de PSA

Ce titre correspond à la première question de la recherche. Nous allons répondre à cette question par l'interprétation suivante :

Sur le graphique ci-dessous, on observe les principaux résultats concernant la contribution de la stratégie collective au choix stratégique du groupe automobile. Comme observé, deux stratégies sont stipulées dans l'écosystème de PSA : la stratégie d'alliance et la stratégie de coopération. L'intérêt est de connaître la contribution de chaque type de stratégie collective. Comme cela est noté, la contribution de la stratégie collective de l'alliance, avec une valeur de presque cinq millions d'unités produites, est davantage prisée que celle de coopération, avec un volume d'un million trois cent mille voitures. En résumé, on peut dire que l'apport de la stratégie d'alliance est plus important.



Graphique 19 : **La contribution de la stratégie collective en l'écosystème de PSA**

Deux tableaux ci-dessous (58, 59) représentent le rôle des partenaires de PSA pour les deux types de stratégie, comme noté sur deux tableaux, Iran et Chine ont deux types de collaboration.

Tableau 58 : La contribution de la stratégie de la coopération

Les partenaires	La stratégie collective	Année d'activité	La moyenne (en volume de production)
Corée du Sud	Coopétition	2017-2018	138511,500
France	Coopétition	2017-2018	23205,500
Uruguay	Coopétition	2017-2018	2829,50
États-Unis	Coopétition	2017-2018	2450,50
Chine	Coopétition	2015-2016	8821,5
Japon	Coopétition	2013-2018	17817,0000
Iran	Coopétition	2015-2015	292134,5
Turquie	Coopétition	2013-2018	31040,1667
Autriche	Coopétition	2013-2015	6383,3

Tableau 59 : La contribution de la stratégie d'alliance

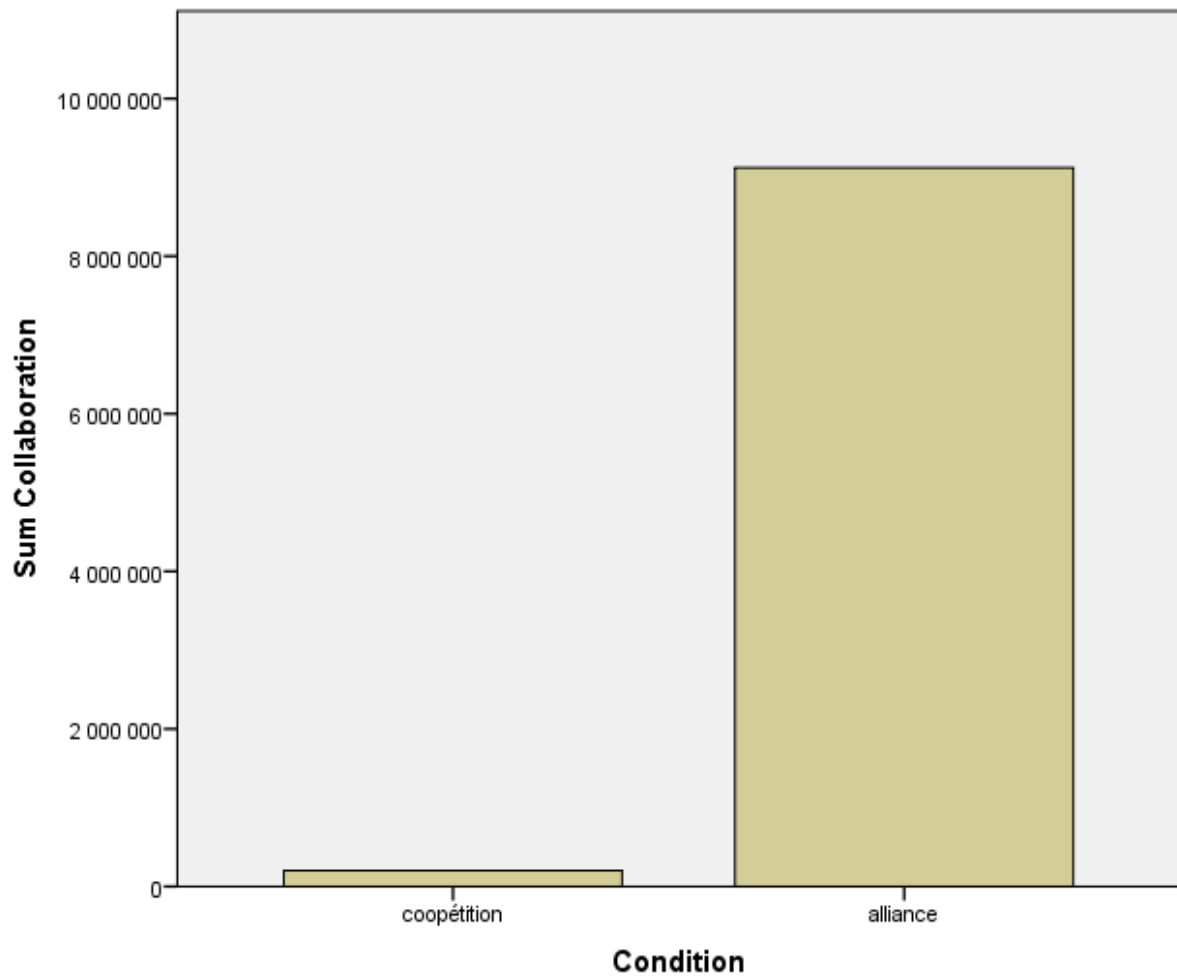
Les partenaires	La stratégie collective	Année d'activité	La moyenne (en volume de production)
Chine	Alliance	2013-2018	536135
Italie	Alliance	2013-2018	111747,0000
Russie	Alliance	2013-2018	8457,1667
Iran	Alliance	2015-2018	78855,33
République Tchèque	Alliance	2013-2018	121415,0000

Dans une seconde partie, nous interprétons l'impact du changement d'environnement de la politique sur le choix de la stratégie collective, qui est notre deuxième question de recherche. Quelle est le rôle du changement d'environnement de politique étrangère sur le choix de la stratégie collective ?

Ce titre concerne notre deuxième question de recherche. Nous allons l'expliquer selon deux vues différentes. La première partie interprétera les deux types de stratégie collective (coopétition, alliance) pour chaque période (crise et non-crise).

Dans le graphique ci-dessous (20) et comme cela est indiqué, nous faisons face à la situation de « crise », nous avons également deux types de stratégie collective, déjà notées dans le graphique.

- Comme cela a été démontré dans des situations de « crise », la stratégie d'alliance a été mise en évidence entre PSA et d'autres partenaires tels que la Russie, l'Italie, la Chine et la République Tchèque.
- Sur cette période de 2013 à 2015, PSA fait face à la menace à cause du changement de politique de son partenaire Iranien qui représentait le deuxième marché de la production d'automobiles (derrière la Chine) avec un potentiel de croissance. De ce point de vue, le groupe PSA s'est focalisé plutôt sur l'alliance afin de réduire le risque opérationnel (production de voitures et son écosystème).



Graphique 20 : Représentation des deux stratégies en situation de crise

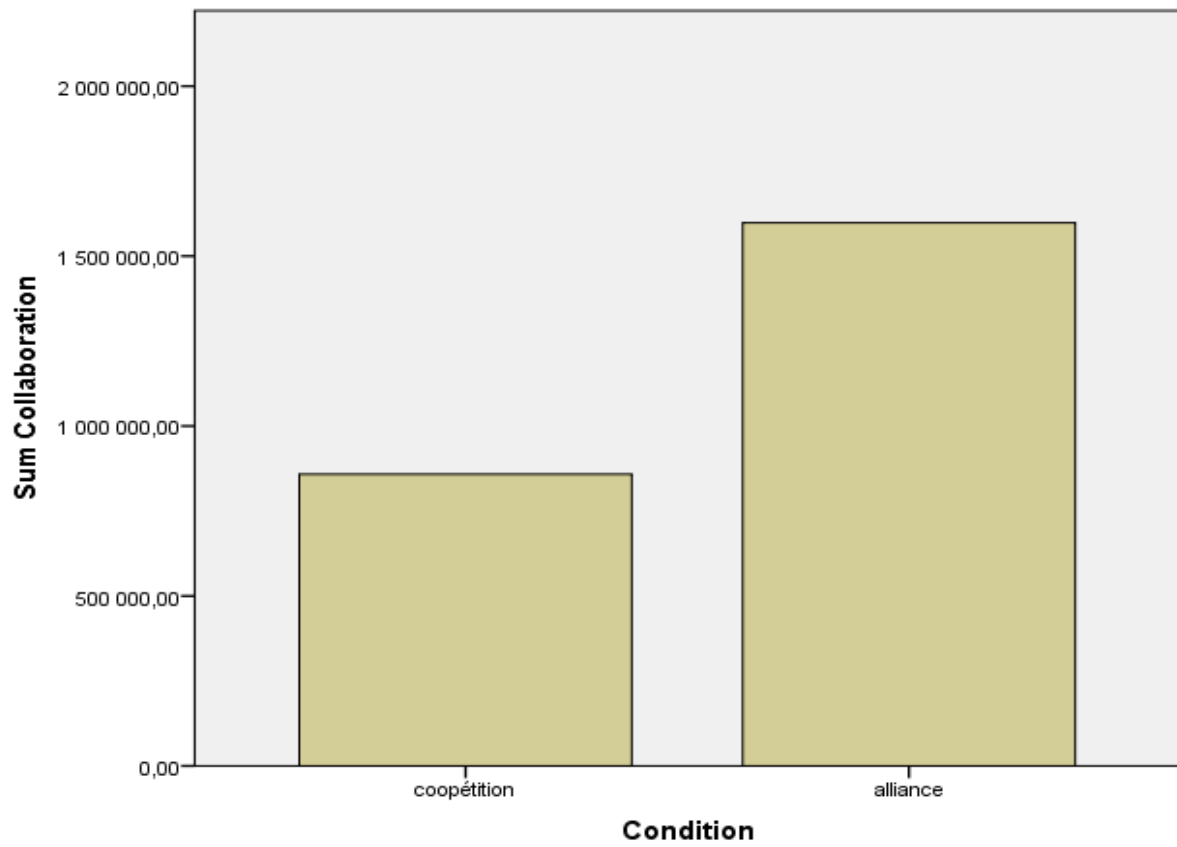
Le tableau 60 distingue le rôle des partenaires de PSA dans chaque situation en fonction de la stratégie collective. L'analyse des partenaires selon la stratégie adoptée fait apparaître de nouveaux résultats.

Tableau 60 : les partenaires actifs en période de crise

Les partenaires	Situation de crise De 2013 à 2015
Tchéquie	Alliance
Chine	Alliance
Tchéquie	Alliance
Russie	Alliance
Italie	Alliance

Source : Document of référence 2013-2014-2015 Groupe PSA

Dans une situation d'« absence de crise », de 2016 à 2018, c'est-à-dire lors de l'annulation des sanctions contre l'Iran, PSA a pu reprendre le marché iranien. Dès lors, PSA a créé une importante collaboration avec l'Iran pour étendre son écosystème et bénéficier de son marché. L'industriel utilise dorénavant toutes les capacités de l'Iran pour collaborer sur deux types de stratégies collectives, « alliance » et « coopération ». Afin de développer et d'étendre son écosystème, le groupe PSA se concentre alors sur la stratégie de coopération afin d'obtenir ces nouveaux marchés en partageant les ressources technologiques, les avantages concurrentiels durables (voir graphique 21). Comme cela a été noté, plusieurs partenaires ont été ajoutés à l'écosystème de PSA en période de « non-crise » tels que, la Corée du Sud, la France, l'Uruguay, les États-Unis et l'Iran.



Graphique 21 : **Représentation des deux stratégies en situation de non-crise**

Tableau 61 : les partenaires actifs en période de non-crise

Les partenaires	Situation de non crise De 2016 à 2018
Japon	Co-opétition
Chine	Co-opétition (2017-2018)
Turquie	Co-opétition
Corée du Sud	Co-opétition (2017-2018)
France	Co-opétition (2017-2018)
Uruguay	Co-opétition (2017-2018)
Etats-Unis	Co-opétition (2017-2018)
Iran	Co-opétition (2017-2018)

Source : Document de référence 2013-2014-2015-2016-2017-2018 Groupe PSA

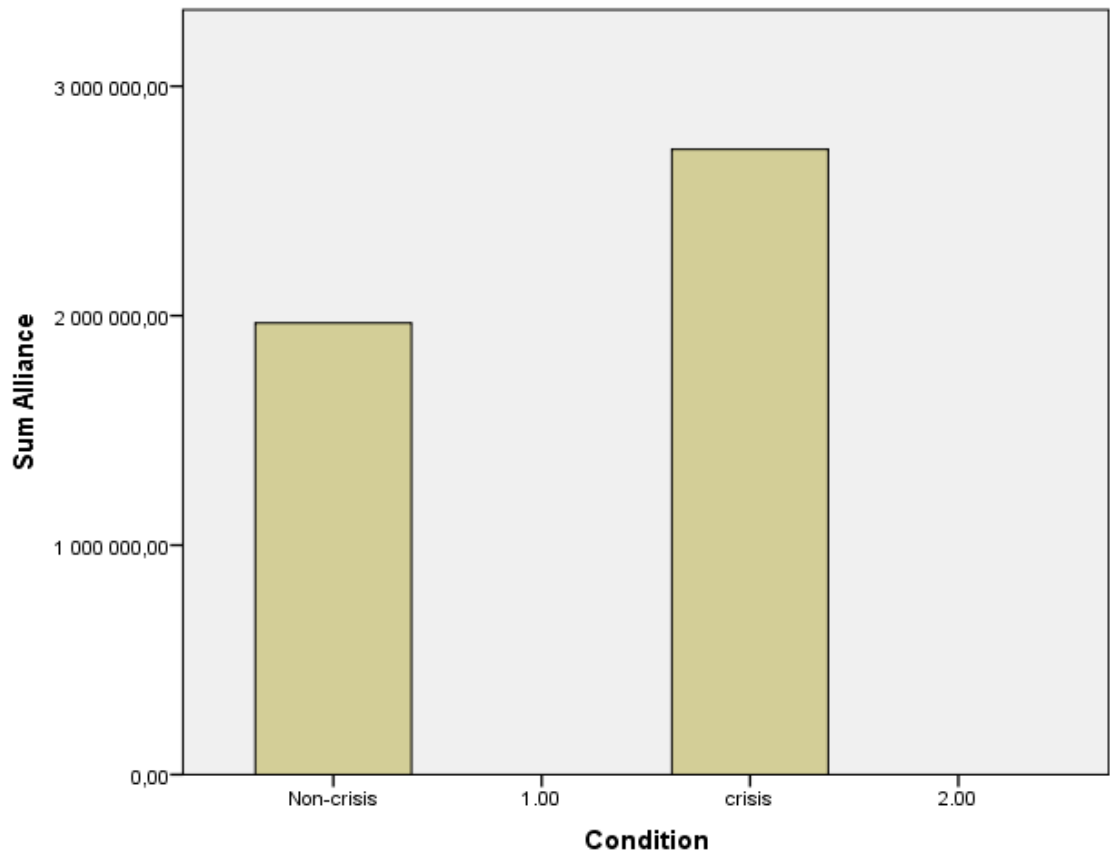
La deuxième partie exprimera chaque type de stratégie collective (coopétition, alliance) pour les deux situations (crise et non-crise) :

En changeant notre point de vue d'analyse, il est intéressant de comparer le niveau de la coopétition entre les deux situations « crise » et « non-crise » ainsi que le statut d'alliance pour ces deux situations.

Le graphique ci-dessous montre le rôle de la situation de « crise » sur le choix de la stratégie collective. Comme expliqué par le graphique 22, la contribution de la stratégie de l'alliance est plus grande que la coopétition. Ce qui signifie qu'en situation de « crise », la stratégie d'alliance est plus efficace que celle de coopétition.

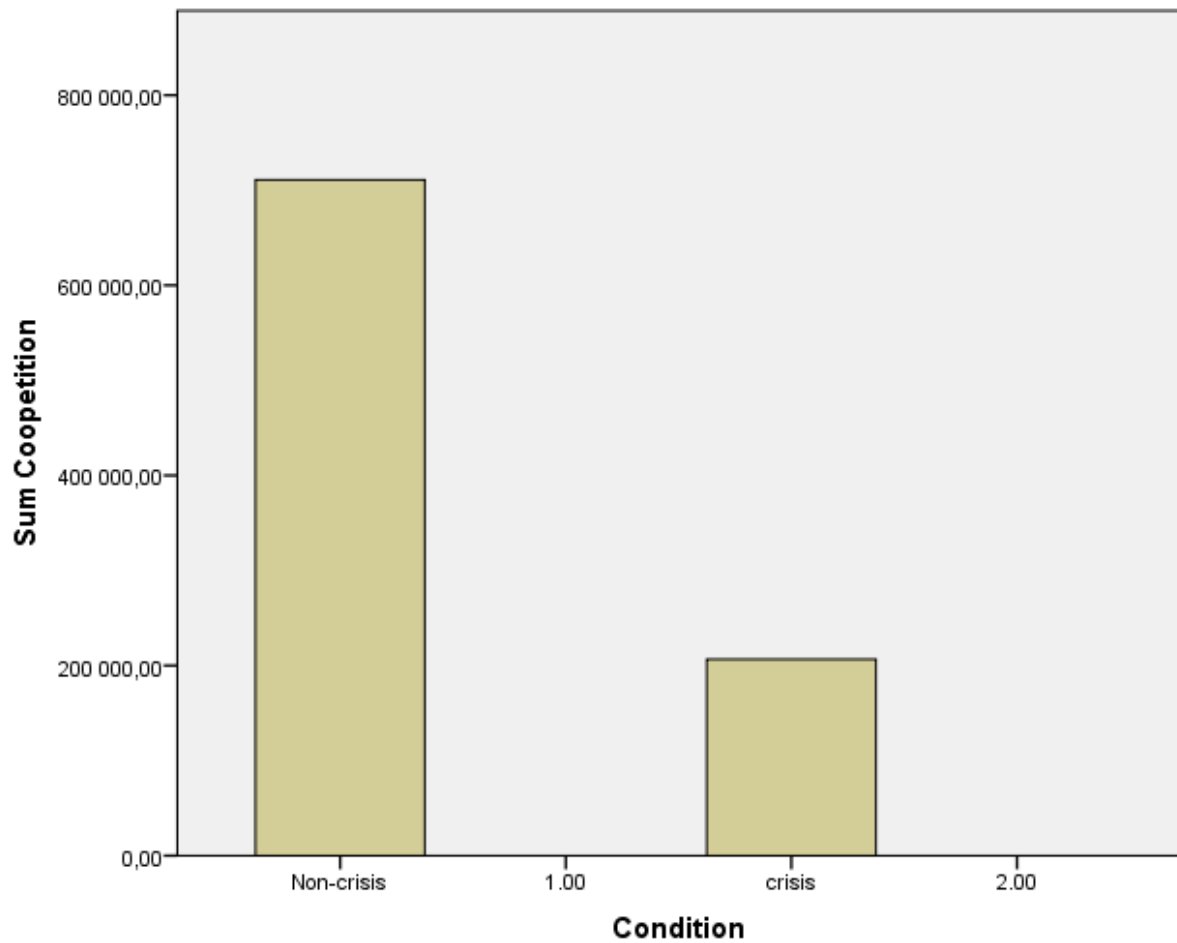
Comme analysé dans le chapitre précédant, PSA a choisi la stratégie d'alliance, lorsque l'écosystème a pu faire face à la situation critique. Dans ce cas, on peut dire que l'alliance a un plus grand rôle dans la résolution de problèmes, dans le contrôle et l'organisation de

l'écosystème dans la situation dite de « crise ». C'est la solution, qui s'est imposée naturellement à l'industriel à cause de l'environnement de politique étrangère.



Graphique 22 : la contribution de la stratégie d'alliance en deux situations « crise » et « non-crise »

Comme observé sur ce graphique 23, le niveau de coopération en situation « non-crise » est plus grande que le niveau de l’alliance. A ce titre, les conclusions généralement admises sont que la stratégie de coopération a été appliquée par temps de « non-crise » afin de développer l’écosystème et trouver de nouveaux marchés, de partager des compétences et des ressources. PSA a ainsi développé l’écosystème lorsqu’il y avait beaucoup d’opportunités et de potentiels afin de profiter de cette situation de « non-crise ».



Graphique 23 : la contribution de la stratégie de la co-opétition en deux situations : « crise » et « non-crise »

3. Comment PSA gère-t-il l'écosystème en situation de « crise » et de « non-crise » ?

Nous attirons l'attention sur l'importance particulière du rôle du changement d'environnement de la politique étrangère sur le choix de la stratégie collective, dans la mesure où elle met en exergue la collaboration des partenaires. Selon le groupe d'étude, l'écosystème dans le contexte de stratégie collective connaît un environnement inconnu lors de l'internationalisation.

Par conséquent, l'écosystème d'affaires essaie de gérer ses partenaires sur le marché dans un environnement international très incertain. Il se développe généralement sur les marchés internationaux en utilisant une stratégie collective afin de développer progressivement leurs profils de collaboration. Grâce à l'écosystème d'affaires et en utilisant la stratégie collective, PSA est capable d'accumuler des ressources, de l'expérience et de réduire le risque lié à la politique étrangère. Cependant, des défis peuvent survenir si un marché potentiel comporte un environnement politique plus complexe ; un tel phénomène est appelé un environnement de politique incertain, qui procède d'une stratégie collective en trois étapes.

- L'identification des partenaires de l'écosystème.
- La mise en place d'un réseau de collaboration pour gérer l'environnement complexe.
- Le choix de la stratégie collective en considérant le changement de politique étrangère.

De plus, PSA doit encourager les partenaires clés à ajouter de la valeur à l'écosystème et à créer une solution pratique afin de susciter une meilleure organisation. Cette étude a exploré le rôle d'une stratégie collective en considérant l'impact de la politique étrangère sur l'écosystème en situation de croissance. PSA a conçu une plateforme en tenant compte de deux situations différentes aux fonctions spécifiques d'amélioration et de gestion.

Dans une période dite de "non-crise", le groupe recherche le potentiel de marché émergent. L'écosystème d'affaires a mis l'accent sur l'approche de la stratégie de coopération, dans laquelle l'élargissement de son réseau d'activités est soutenu par l'expérience et l'accumulation de nouvelles ressources.

Par contre, en période de "crise", le groupe automobile essaie de résoudre le problème concerné et de réduire les tensions avec la stratégie d'alliance. Il évite de rechercher de nouveaux partenaires dans cette situation et préfère se recentrer sur la résolution de ses problèmes.

3.1 Les rôles des partenaires de PSA afin de gérer l'écosystème

A ce stade, l'interprétation des résultats peut se résumer dans la figure ci-dessous représentant le rôle des partenaires, Deux axes sont représentés, la composante 1 et composante 2.

- La composante 1 représente la situation de « non-crise ».
Dans celle-ci, trois catégories de pays sont présentes. La première inclut les États-Unis, la Corée du Sud et l'Uruguay. Ce groupe rassemble le maximum de collaboration dans la situation de « non-crise ».
La deuxième catégorie comprend l'Iran avec plus de 50% de collaboration, tandis que le troisième type avec l'Italie est représenté par 50% de collaboration.
- Sur la composante 2, (dite de « crise ») trois groupes sont toujours identifiables.
Le premier sous-groupe inclut la Turquie, la Russie et l'Uruguay avec 100% de collaboration. Ensuite, un deuxième groupe est présent comprenant le Japon et la Chine avec presque 50% de la collaboration, Enfin, un troisième groupe est représenté avec la République Tchèque et une collaboration minimale, c'est-à-dire proche de zéro.

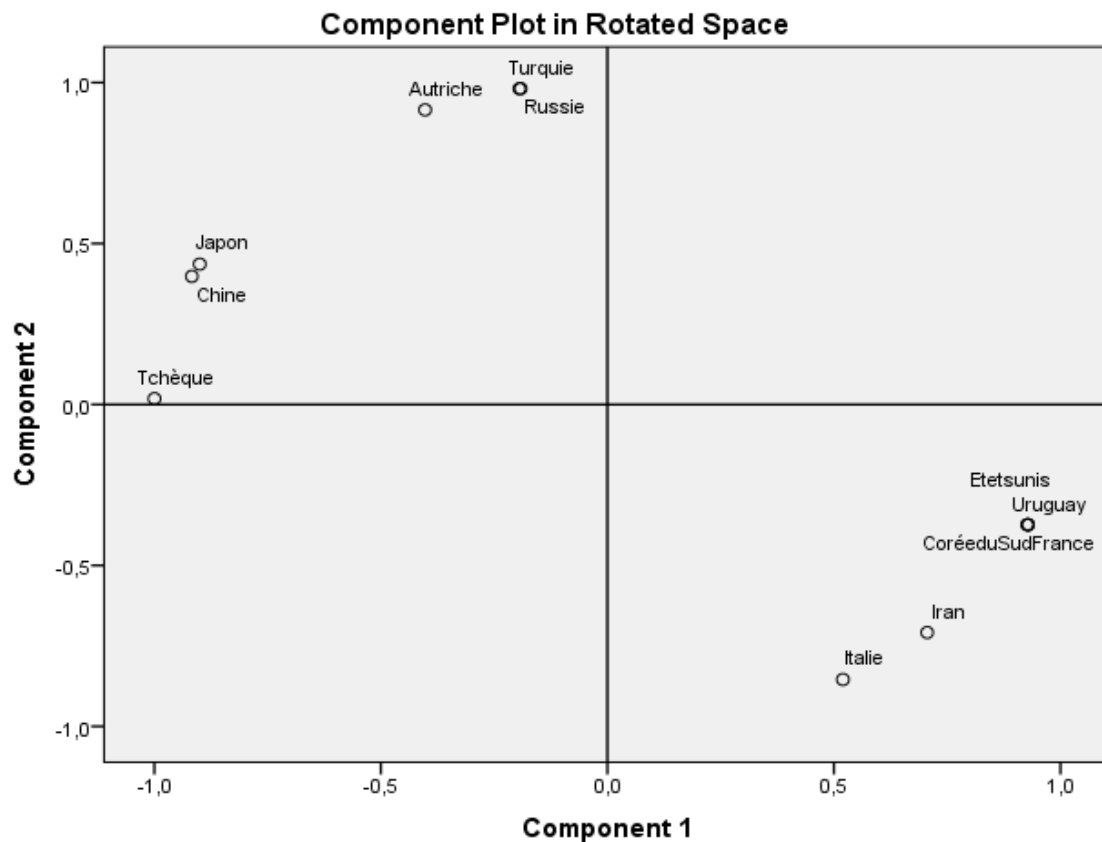


Figure 9 : les rôles des partenaires de PSA dans deux situations différentes

Tableau 62 : Les partenaires de PSA concernés par la composante 2

Les partenaires	Type de la stratégie collective
Turquie	Co-opétition
Russie	Alliance
Autriche	Alliance
Japon	Co-opétition
Chine	Alliance
Tchéquie	Alliance

Tableau 63 : Les partenaires de PSA concernés par la composante 1

Les partenaires	Type de la stratégie collective
Corée du sud	Co-opétition
Etats-Unis	Co-opétition
Uruguay	Co-opétition
France	Co-opétition
Iran	Co-opétition
Italie	Alliance

Il existe en effet un résultat commun concernant l'analyse de l'écosystème d'affaires qui souligne l'importance de l'environnement politique sur le choix de la stratégie collective. Dans cette section, nous abordons la stratégie collective appliquée à l'écosystème d'affaires. Plus

précisément, nous considérons que ces deux types de stratégie collective (alliance, coopération) constituent, ensemble, des éléments principaux du contexte de gestion.

Il importe toutefois de préciser que le choix de la stratégie collective s'explique par deux situations différentes :

- La situation de « crise », sur l'examen de la période de 2013 à 2015, a révélé l'impact de l'accroissement des pressions sur la politique étrangère iranienne et sur l'environnement de l'écosystème d'affaires de PSA. Dans cette situation, PSA a insisté sur l'amélioration de son écosystème via l'alliance (par rapport à la coopération) afin de susciter des dynamiques de collaboration et ainsi de contribuer plus fortement à les liens et intensités.
- La situation de « non-crise », concerne la période des années 2016 à 2018 et représente une situation de développement. En vue d'accélérer le développement de sa communauté, PSA a encouragé la construction d'un cadre assez dynamique où divers partenaires collaborent efficacement ensemble dans un but de développement et d'amélioration continue.

4. Comment PSA collabore-t-il en Iran en situation de « Crise » ?

A la fin de notre recherche, nous considérons la collaboration de PSA en Iran. Dans ces circonstances, et en raison des sanctions contre ce pays, il n'y a pas suffisamment de soutien technologique ou en termes d'infrastructures de production. Il est interdit de vendre le produit ou de licencier une technologie sur le marché iranien. En ces termes, PSA n'a pas pu poursuivre la collaboration en Iran. Or, il a été établi que l'Iran était l'un des meilleurs partenaires de l'écosystème de PSA, et l'industriel a essayé de préserver ce marché malgré les sanctions. Le groupe français a parfaitement compris que les partenaires de l'Iran ont besoin de pièces automobiles (de rechanges ou fabriquées) pour produire les voitures sous les marques Peugeot et Citroën. Par conséquent, PSA a décidé d'améliorer le marché de ses partenaires qui n'avaient aucune restriction à collaborer avec l'Iran. En fonction des règles et sanctions, certains partenaires de l'écosystème de PSA tel que la Russie, la Chine, la Turquie ont pu dès lors avoir une collaboration en Iran.

Les résultats révèlent que pour aider l'Iran en situation critique, PSA a renforcé la collaboration via la Russie, la Chine et la Turquie. PSA vise à renforcer les partenaires qui peuvent soutenir le marché iranien. Par ailleurs, l'écosystème de PSA a réussi à créer un environnement propice aux partenaires dans un but de soutien afin de pénétrer indirectement

le marché iranien. En résumé, au cours de la phase critique, le groupe PSA a travaillé sur un environnement favorable à l'aide au marché iranien par l'intermédiaire de nombreux partenaires partageant la vision du groupe.

5. Conclusion

Cette recherche a réussi à distinguer les différents types de stratégie collective en tenant compte du changement de l'environnement politique. Au travers de cette étude, nous avons tenté une relecture de la stratégie collective à travers le modèle descriptif (ACP).

Pour y parvenir, nous nous sommes appuyés sur la condition d'étude (l'environnement politique) expliquant le recours des entreprises à la stratégie collective et leur appartenance aux deux catégories.

Par une description de la dimension du changement de la politique étrangère de l'Iran et par la méthode de l'analyse ACP, nous avons pu déterminer les différents comportements stratégiques de PSA dans deux situations différentes (crise et non-crise).

Des études de cas de stratégie collective nous ont permis d'illustrer quelques configurations de cette stratégie découlant du changement de l'environnement politique sur l'écosystème.

Par ailleurs, notre recherche a été enrichie par des cas retenus sur les écosystèmes d'affaires. Ils nous ont permis d'établir une étude comparative dans le contexte de la stratégie collective, et de donner une meilleure illustration des configurations que peut revêtir cette même stratégie. L'intérêt de cette recherche apparaît davantage lors de la description de notre écosystème de PSA, qui présentait non seulement une réelle diversité au niveau des acteurs, mais qui illustre surtout des dynamiques concurrentielles dont l'intensité contribuait fortement à mettre en évidence les pratiques d'innovation par la stratégie collective.

Cette étude a montré comment le groupe PSA est capable de gérer l'écosystème via la stratégie collective. D'après notre travail, PSA propose la stratégie d'alliance et la stratégie de coopération pour faire face à la situation aiguë et aux situations de croissance. De plus, la communauté de PSA montre quel type de stratégie collective est le plus approprié et quel est le plus pratique pour chaque situation adoptée. Après avoir progressivement analysé la période d'étude, nous avons découvert que le changement de politique étrangère de l'Iran avait profondément influencé les performances de PSA. Selon l'analyse de la base de données de PSA, cette recherche a illustré la stratégie d'alliance avec des partenaires sous forme de « joint-ventures » afin de réduire le risque imprévisible. Par ailleurs, nous avons découvert le

rôle de deux types de stratégie collective (alliance-coopétition) pouvant aider à la compréhension et à la performance des écosystèmes.

Les analyses effectuées lors de notre travail nous permettent de souligner que la compréhension du changement de l'environnement politique joue un rôle important sur le choix de la stratégie collective. Comme noté au début de ce chapitre, PSA a pris la meilleure décision afin de gérer son écosystème en situation de crise via son choix de stratégie collective.

Tableau 64 : **Le résumé du travail de recherche**

Partenaire	La situation de PSA	Actions de PSA par la stratégie collective
Tchéquie Chine Russie Autriche	Crise	Pour gérer l'écosystème dans une situation critique, la stratégie d'alliance a été appliquée. Le groupe PSA encourage les partenaires à améliorer la stratégie d'alliance.
Corée du Sud France Etats-Unis Uruguay Iran	Non-crise	Nous avons observé des preuves solides d'un rôle largement positif de la stratégie de coopération. Nous détectons un rôle important de la stratégie de coopération pour étendre l'écosystème de PSA. PSA tente d'identifier un nouveau marché de collaboration. Par conséquent, il se concentre sur la stratégie de coopération pour trouver le marché émergent.

6. Discussions des résultats liés aux littératures antérieures

Dans la littérature antérieure portant sur les stratégies collectives au sein d'écosystèmes d'affaires, nous avons constaté qu'il n'existe pas d'études portant sur des stratégies collectives dans l'écosystème d'affaires en se basant sur des changements de l'environnement politique. La présente recherche a été effectuée selon la théorie de la systratégie collective (Astley et fombrun (1983)) et la notion d'écosystème d'affaires (Moore (1993,1996)). Les résultats de notre recherche selon le rôle de la stratégie collective dans l'écosystème d'affaires correspondent aux études Barnett (2006) ; Barnett et al. (2000) ; Bresser et Harl (1986) ; Dollinger (1990) ; Dollinger et Golden (1992) ; Dussauge et al. (2000) ; Kogut (1988) ; Pennings (1981) ; Stuart (2000) ; Le Roy (2008). Les travaux de Barnett et al. (2000) ; Stuart (2000) ; Miotti et Sachwald (2003) ; Gueguen et al. (2006); Barnett (2006) ; Le Roy (2008) ; Kale et Singh (2009) ; Sambasivan et Yen (2010) ; Kinderis et Jucevicius (2013) ; Planko et al. (2016) ; suivis d'études plus récentes Endres et Weibler (2019), soulignent que l'écosystème d'affaire est capable de créer de nouvelles opportunités pour les entreprises via la stratégie collective. Elle peut également accumuler des capacités, de l'expérience et des ressources réseau.

Les résultats de notre recherche sur deux types de stratégie collective (coopétition et alliance) correspond également aux études Nalebuff et Brandenburger (1995), Lado et al. (1997), Yami et al. (2007), Gueguen et al. 2006, qui confirment que la stratégie de coopétition fait qu'il est effectivement nécessaire d'aller au-delà des stratégies purement compétitives pour intégrer les avantages des stratégies collectives, le succès dépendant de l'une et de l'autre. Néanmoins, les entreprises doivent maintenir leur stratégie concurrentielle pour tirer le meilleur parti de la valeur créée et protéger leurs propres intérêts. Dans ce contexte, la coopétition est donc un moyen d'identifier de nouvelles opportunités de marché et de mettre en œuvre des stratégies de développement efficaces. La coopération avec les concurrents est souvent liée au partage des coûts de R&D (recherche et développement). Sur la stratégie d'alliance, les résultats correspondent aux études Gulati (1998) ; Kinderis et Jucevicius (2013) ; Lewis (1990) ; Whipple et Frankel (2000) ; Blacker et MacDonald (2000) et Mitsuhashi (2002) ; Kale et Singh (2009) ; Sambasivan et Yen (2010) Kale et Singh (2009).

Sambasivan et Yen (2010) qui relèvent qu'une alliance stratégique est formée avec des entreprises non compétitives pour développer des technologies ou des services (Gulati (1998)

; Kinderis et Jucevicius (2013)). La motivation qui sous-tend ce concept réside dans les possibilités liées à un accès meilleur et plus rapide aux technologies, à la réduction des risques imprévus, à la création de valeur ajoutée et au profit. La formation de l'alliance a été définie par les scientifiques Lewis (1990) ; Whipple et Frankel (2000) ; Blacker et MacDonald (2000) et Mitsuhashi (2002) ; Kinderis et Jucevicius (2013), définie comme la formation (sélection des partenaires et estimation de l'avenir bénéfice), la conception, la gestion des règles et de la confiance et de l'alliance formée. Les scientifiques Kale et Singh (2009) ; Sambasivan et Yen (2010) désignent les étapes susmentionnées comme des phases du cycle de vie de l'alliance, qui comprennent des facteurs particuliers (Kinderis et Jucevicius (2013)). Notre recherche a souligné le rôle de la stratégie d'alliance dans l'organisation en situation aiguë.

7. La contribution de notre recherche

La plus importante contribution de notre recherche tient à la conception d'un cadre d'analyse du changement de l'environnement de politique étrangère ayant un impact sur le choix de la stratégie collective. Notre recherche révèle l'importance de ce facteur qui impacte totalement la prise de décision. Toutefois, il a été ignoré dans les recherches précédentes. De ce point de vue, notre recherche a montré une nouvelle innovation dans l'analyse stratégique.

En outre, cette étude a essayé d'apporter une nouvelle contribution à la gestion stratégique. Il va sans dire que cette réflexion scientifique a été élaborée à l'aide de nombreux ouvrages et articles.

Le résultat de cette recherche fournit des conseils pratiques aux écosystèmes d'affaires confrontés à des changements imprévisibles. Cette étude a illustré comment le leader de l'écosystème est capable de gérer l'écosystème via une stratégie collective.

Nous attirons l'attention sur l'importance particulière du rôle de la stratégie collective dans la gestion de l'écosystème d'affaires, dans la mesure où elle met l'accent sur la collaboration des partenaires.

Les apports de notre recherche soulignent clairement le constat que l'environnement international, et surtout les relations internationales, influencent la prise de décision stratégique des entreprises. Toute décision arrêtée sans prise en considération de l'environnement international sera donc insuffisante. Pour mener une stratégie efficace, il est indispensable, pour chaque écosystème d'affaires, de connaître l'environnement international ainsi que la position de ses partenaires, afin de choisir le meilleur type de collaboration pour

affronter les changements politiques à l'international, qui généralement se produisent indépendamment de ses décisions.

Les apports de cette études se concentrent sur deux points clés :

En situation de crise, il est souhaitable de disposer d'un plan de collaboration qui utilise la stratégie collective, et qui soit en mesure d'aborder la gestion de crise et la reprise post-crise. L'écosystème des entreprises doit être prêt à développer ses capacités grâce à une stratégie collective pour s'assurer qu'elles peuvent gérer les situations de crise lorsqu'elles surviennent. De plus, cette situation pourrait être encore plus compliquée pour un leader de l'écosystème en raison du changement politique. Le leader doit encourager les partenaires à gérer les crises en situation critique. Avoir une stratégie collective prépare les dirigeants à toute crise qui pourrait survenir, qu'elle soit anticipée ou non. Cette collaboration peut réduire l'impact d'une crise et assurer la continuité des activités. Les apports de cette études montrent que dans cette situation, l'on évite de chercher de nouveaux partenaires et que l'on préfère se concentrer sur la résolution de ses problèmes.

Dans une période dite de « non-crise », les apports soulignent la recherche du potentiel des marchés émergents. L'écosystème d'affaires a mis l'accent sur l'approche de la stratégie coopérative, dans laquelle l'expansion de son réseau d'affaires est soutenue par l'expérience et l'accumulation de nouvelles ressources.

7.1 L'apport de notre recherche peut se situer à deux niveaux

Sur le plan scientifique, ce travail contribue à une meilleure compréhension du concept de stratégie collective au sein de l'environnement politique et en proposant des solutions qui couvrent l'ensemble des capacités et des compétences possibles que peut revêtir le rôle de la stratégie collective en considérant l'environnement politique. Ces résultats constituent, en effet, un apport pour l'avancement de l'étude de la stratégie collective.

Notre thèse apporte en effet une nouvelle vision permettant non seulement de comprendre le management stratégique, mais aussi découvre les différents comportements stratégiques face à l'environnement politique.

Par ailleurs, enrichie par notre recherche dans l'environnement international, notre démarche peut être considérée comme assez importante pour la prise décision stratégique, ce qui nous a permis de présenter une nouvelle étude scientifique dans un contexte de stratégie collective.

Sur le plan managérial, le résultat de cette recherche fournit des conseils pratiques aux écosystèmes d'affaires confrontés à des changements imprévisibles.

Les apports de notre recherche aident à guider l'écosystème d'affaires dans deux situations différentes :

Dans une situation d'« absence de crise », il convient de collaborer sur la stratégie collective « coopération », afin de développer et d'étendre l'écosystème, dans le but d'obtenir ces nouveaux marchés en partageant les ressources technologiques, et les avantages concurrentiels durables .

En situation de « crise », pour le choix de la stratégie collective, la contribution à la stratégie d'alliance est plus pertinente que la coopération. Car dans ce cas, la stratégie d'alliance s'avère plus efficace que celle de coopération.

S'il faut faire face à une situation critique, on peut dire que l'alliance sera plus adaptée à la résolution de problèmes, ainsi qu'au contrôle et à l'organisation de l'écosystème.

Le résultat pourra être considéré comme un outil de management stratégique qui aide les managers dans leurs prises de décisions en connaissance de cause. Par ailleurs, les écosystèmes commerciaux pourront transformer les menaces en opportunités apportant des avantages concurrentiels durables.

8. Limites et recommandations

Si l'étude apporte une contribution importante à la littérature sur la stratégie collective, elle n'est pas sans limites. Premièrement, les données ne couvrent que les années 2013 à 2018 ; par conséquent, elle n'étudie pas les nombreuses années précédentes, alors qu'avant 2013, préexistait déjà une incertitude politique. Si ce document avait examiné les données de la dernière période, il aurait dû prendre en compte plusieurs situations de changements de politique, rendant plus complexe l'analyse. Compte tenu de la nature de la recherche et de la question posée, les données de 2013 à 2018 nous permettent de mener l'analyse en ayant à nous concentrer sur les événements politiques majeurs (sanctions) et sans avoir à se focaliser à l'excès sur les détails d'événements passés.

Néanmoins, il serait plus exploratoire d'entreprendre des recherches similaires en tenant compte des données précédentes, car cela permettrait de mieux examiner la nature et l'étendue de tout changement de stratégie collective. Une autre limite est que nous n'avons considéré que la politique étrangère de l'Iran dans l'écosystème de PSA. Nous n'avons pas inclus directement dans l'analyse la politique étrangère des autres partenaires. Pour remédier à cette limite, il faudrait appliquer une analyse à plusieurs niveaux, forcément plus complexe. La

focalisation sur un seul pays permet de contourner cette complexité et de concentrer son attention sur une seule problématique.

Sur le changement sévère de politique étrangère qui a le plus influencé l'écosystème de PSA et malgré ces limites, nous contribuons à la littérature en identifiant le rôle de la politique étrangère sur la stratégie collective. Notre constat révèle une partie de la complexité de la prise de décision stratégique, comme l'impact de la politique étrangère sur la stratégie collective en termes d'écosystème d'affaires. Les résultats de l'étude montrent que les conditions de la politique étrangère ont un impact important sur les affaires, et davantage sur le cadre du choix de la stratégie collective. Notre constat indique le rôle joué par le groupe PSA dans son développement. En particulier, le choix d'une stratégie collective favorable en considérant l'environnement d'affaires (dans notre recherche : le changement de la politique étrangère) qui a impacté sa réussite.

Des recherches plus approfondies peuvent et doivent intégrer d'autres informations au niveau de l'écosystème sur les avantages de chaque partenaire, sur la base de la prise de décision et de l'analyse financière de chacun, ce qui dépasserait le cadre de cette étude. Comme cette tâche explore l'effet de la politique étrangère sur un échantillon de l'écosystème PSA, il serait avantageux de vérifier si l'effet rapporté ici est similaire pour les entreprises d'autres pays ou d'autres régions. Nous suggérons que le modèle soit appliqué dans une collaboration internationale émergente même si le marché étranger est dans une situation incertaine. Grâce à ces résultats, les écosystèmes commerciaux seront en mesure de transformer les menaces en opportunités, ce qui apporterait un avantage concurrentiel durable.

9. Conclusion

Cette recherche approfondit la compréhension de la stratégie collective en explorant la perspective de la gestion de l'écosystème d'affaires dans deux situations différentes. Cette recherche a permis de souligner l'importance du rôle de l'environnement politique international dans l'écosystème d'affaires. A travers cette étude, nous avons essayé de faire une relecture de la stratégie collective à travers le modèle ACP. Déjà considéré comme un modèle de classification des données, ce modèle a permis de définir les principales composantes au sein de notre recherche. Des études de cas de l'écosystème de PSA nous ont permis d'illustrer la prise de décision de la stratégie dans deux situations différentes (crise, non-crise).

L'étude de PSA Groupe nous a permis de montrer les répercussions des évolutions de la politique étrangère sur la stratégie collective. La recherche montre que PSA Groupe a su mettre à profit la stratégie collective afin de gérer son écosystème dans deux situations différentes.

La stratégie collective a permis de créer une synergie beaucoup plus grande pour l'écosystème d'affaires automobile de PSA. La notion d'écosystème d'affaires a permis d'identifier de nouvelles logiques concurrentielles et non-concurrentielles des entreprises. La stratégie collective y est fondamentale puisqu'au sein de ces écosystèmes d'affaires, la collaboration s'applique au développement et aide à contrôler la situation de crise.

Cette recherche a révélé qu'il est important, au sein de l'écosystème d'affaires, que des entreprises concurrentes et non concurrentes, ainsi que des entreprises hétérogènes, aient partagé leurs compétences et leurs capacités.

Dans une situation de crise, il faut avoir prévu un protocole de collaboration mettant en oeuvre la stratégie collective pour gérer les aléas de la crise et la reprise post-crise. L'écosystème d'entreprise doit être préparé à enrichir ses capacités via une stratégie collective pour s'assurer qu'il est capable de gérer les situations de crise lorsqu'elles adviennent. Nous avons constaté que, dans le contexte de la recherche, le leadership de crise et l'élargissement de l'écosystème métier étaient deux cas distincts à illustrer via une stratégie collective, afin de contrôler et développer l'écosystème métier. Avoir une stratégie collective prépare les dirigeants à toute crise qui pourrait survenir, qu'elle soit anticipée ou non. Cette collaboration peut réduire l'impact d'une crise et permettre d'assurer la continuité des activités.

Finalement, nous estimons que notre analyse pourrait être présentée sous forme d'un modèle pratique, dans la mesure du possible pour guider les leaders de l'écosystème vers une meilleure compréhension des dimensions-clés de la prise de la décision stratégique afin d'organiser leurs cadres d'analyses dans des situations différentes.

Bibliographie

1. Adner, R., (2006) «Match your innovation strategy to your innovation ecosystem», Harvard Business Review, vol. 84, nO 4, p. 98-107.
2. Adner, R., (2012) Book review of «The Wide Lens: A New Strategy for Innovation » Dartmouth College, Published by Penguin, 2012.
3. Andoh, C. H., (2007) «Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy and organisational performance in small manufacturing firms», Journal of Small Business Management, 38(1), 27-47.
4. Anggraeni E., Hartigh E. et Zegveld M., (2007) «Business ecosystem as a perspective for studying the relations between firms and their business networks», Delft University of Technology, Department of Technology, Strategy and Entrepreneurship PO Box 5015, 2600GA Delft, The Netherlands.
5. Asselineau A., Albert-Cromarias A. et Ditter J.G., (2014) « L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise », Dans *Entreprendre & Innover* 2014/4 (n° 23).
6. Assens C. et Ensminger J., (2015) « Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet », Dans *Vie & sciences de l'entreprise* 2015/2 (N° 200).
7. Astley W.G. et Fombrun C.J., (1983) « Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 576-587.
8. Astley W.G., (1984) « Toward an appreciation of collective strategy », *Academy of Management Review*, vol. 9, n°3, pp. 526-535.
9. Attour A. et Barbaroux P., (2016) « Naissance des écosystèmes d'affaires : une articulation des compétences intra et inter organisationnelles », Dans *Gestion* 2000.
10. Auster E. et Choo Cw., (1993) « Environmental scanning by CEOs in two Canadian industries », *Journal of the American society for ...*, 1993 - Wiley Online Library.
11. Autio E., et Thomas L., (2014) « Innovation ecosystems in management: An organizing typology », May 2020, In book: *Oxford Research Encyclopedia of*

- Business and Management Publisher: Oxford University Press. DOI: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.203.
12. Bahouayila B. (2016), « Cours de Statistique Descriptive », HAL Id: cel-01317598, <https://hal.archives-ouvertes.fr/cel-01317598>.
 13. Barnett W.P., Mischke G.A. et Ocasio W. (2000) «The evolution of collectives strategies among organizations», *Organization Studies*, vol. 21, n°2, pp. 325-354.
 14. Barnett, M.L. (2006) «Waves of collectivizing: a dynamic model of competition and cooperation over the life of an industry», *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 4, pp.272–292.
 15. Baumard P. (2000) « Analyse Stratégique, Mouvements, Signaux concurrentiels et Interdépendance », dunod.com.
 16. Baumard P. et Ibert J. (1999) « Quelles approches avec quelles données ? », dans Thiétart (dir), *Méthodes de recherche en management*, Dunod : Paris.
 17. Beer S. (1972) «Cybernetics—A Systems Approach to Management », *Personnel Review*, 1972, emerald.com.
 18. Belderbos R., Carree M., Diederer B., Lokshin B., et Veugelers R. (2004a) «Heterogeneity in R&D Cooperation Strategies», *International Journal of Industrial Organization*, 8/9, 1237–1264.
 19. Bengtsson M. et Kock S. (1999) « Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks », *The journal of business & industrial Marketing*, vol. 14, no 3, p. 178.
 20. Bengtsson M. et Kock S. (2000) « Coopetition" in business networks - to cooperate and compete simultaneously », *Industrial Marketing Management*, vol.29, n°5; pp. 411-426.
 21. Bertalanffy L. Von, (1951) « Metabolic types and growth types», *The American Naturalist*, 1951 - journals.uchicago.edu.
 22. Berthet E.T., Segrestin B. et Weil B. (2018) «Des biens communs aux inconnus communs : initier un processus collectif de conception pour la gestion durable d'un agro-écosystème», Dans *Revue de l'organisation responsable* 2018/1 (Vol. 13) .
 23. Blacker F. et Donald M. (2000) «Power, mastery and organizational learning», *Journal of Management Studies*.

24. Blankshain D. J. (2019) « Foreign Policy Decision-Making », DOI :10.1093/OBO/9780199743292-0269.
25. Borgatti, S. P. et Foster P. C. (2003) «The network paradigm in organizational research: A review and typology. » *Journal of Management* 29(6): 991-1013.
26. Bourassi N. (2018), « PSA en Iran ; Pourquoi la Suspension des Activités est une Catastrophe », <https://www.latribune.fr>.
27. Bresser R.K. et Harl J.E. (1986) «Collective strategy: vice or virtue? », *Academy of Management Review*, pp. 408-427.
28. Chen S. et Chang T. (1998) «Profitability: a conceptual model and empirical evidence», *Journal of services marketing*. ISSN: 0887-6045.
29. Child J. (1972) «Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice», *Sociology*, 6, pp.1-22.
30. Contractor F.J. et Lorange P. (1998) « Cooperative strategies in International Business », Lexington Books, New York, 1988.
31. Cornelissen J.P. (2005) «Behind compare: Metaphor in organization theory», *Academy of Management Review*, Vol.30, N°4, p.751–764.
32. Cornelissen J.P. et Clarke J.S. (2010) «Imagining and rationalizing opportunities: Inductive reasoning, and the creation and justification of new ventures», In: *Academy of Management Review*. 2010; Vol. 35, No. 4.
33. Crozier M. et Friedberg E. (1977) « L'acteur et le système », Paris, Editions du Seuil.
34. Cusumano M.A. et Gawer A. (2002) «The elements of platform leadership», *MIT Sloan Management Review* Spring, 51-58.
35. Dagnino G. et Padula G. (2002) «Hnnovative Research in Management», *European Academy of Management (EURAM), Second Annual Conference-Stokholm*, 9-11 May 2002.
36. David A. (1999) « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », Université Paris-Dauphine (DMSP, LAMSADE) Ecole des Mines de Paris (CGS), Conférence de l'AIMS.
37. Demil B. et Lecocq X. (2002) « Imposer son standard dans les industries de réseau par une stratégie de droits de propriété ouverts », 11-ème Conférence de l'AIMS.

38. Den Hartigh E., M. Tol, et al. (2006) «The Health Measurement of a Business Ecosystem», ECCON 2006 Annual meeting: Organisations as Chaordic Panarchies. The Netherlands. Doi: 10.1080/14786440109462720.
39. Dollinger M.J. (1990) « The evolution of collective strategies in fragmented industries », *Academy of Management Review*, vol. 15, n°2, pp. 265-285.
40. Dollinger M.J. et Golden P.A. (1992) «Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance», *Journal of Management*, Vol. 18, No. 4, pp.695–715.
41. Doz Y., Santos J. et Williamson P. (2004) «Is your innovation process global? », *MIT Sloan Manag. Rev.* 45, 31.
42. Dunning J.H. (2001) «The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future», *Int. J. Econ. Bus.* 8, 173.
43. Dussauge P., Garrette B. et Mitchell W. (2000) «Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia», *Strategy Management Journal*, 21:99-126.
44. Dyer J. et Singh H. (1998) «The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage», *Academy of Management, Review*, 23, 660–679.
45. Endres S. et Weibler J. (2019) «Understanding (none) leadership phenomena in collaborative interorganizational networks and advancing shared leadership theory: an interpretive grounded theory study», *Business Research* 13,275-309(2020).
46. Evan W.M. (1966) « The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations », in J.D. Thompson (Eds.), *Approaches to Organizational Design*, University of Pittsburgh Press, p. 173-191.
47. Fayol H. (1916) «Principios administrativos »from, 1916 - jotvirtual.ucoz.es.
48. Gagnon YC. (2005) « L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation », books.google.com.
49. Garella P. G. et Peitz M. (2007) « Alliances Between Competitors and Consumer Information », *Journal of the European Economic...*, 2007, academic.oup.com.
50. Garette B. et Dussauge P. (1995) « Les Stratégies d'Alliances », *Les Editions d'Organisation*, 283p.

51. Gawer A. et Cusumano M. (2013) «Industry Platform and Ecosystem Innovation», <http://doi.org/10.1111/jpim.12105>..
52. Gentner D. (1982) «Are scientific analogies metaphors? », In D. S. MWI (Ed.), *Metaphor: Problems and perspectives* (pp. 106-132). Briahton, England: Harvester.
53. Geringer J.M. (1991) «Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures», *J. Int. Bus. Stud.* 22, 41.
54. Giddens A. (1987), *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, PUF, Paris.
55. Girod-Séville M. et Perret V. (1999) « Fondements épistémologiques de la recherche» dans Thiétart (dir), *Méthodes de recherche en management*, Dunod : Paris, chap. 1, p. 13-33.
56. Goavert G. (2003) « Analyse des Données», Hermes Sciences Publicarions.
57. Goffman E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne. La présentation de soi*, Les Editions de Minuit, Paris.
58. Gomes-Casseres, B. (1994) «Group versus group: how alliance networks compete», *Harvard Business Review*, 72, pp. 62–71.
59. Gouguec A. (2015) « Le Groupe PSA en Iran» annonce officielle de la creation de la JV: Iran Khodro-Automobiles Peugeot (IKAP), www.groupe-psa.com.
60. Graca P. et Camarinha LM. (2017) «Performance Indicators for Collaborative Business Ecosystems-Literature Review and Trends» , *Technological Forecasting and Social Change*.
61. Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, N°3, p. 481-510.
62. Granovetter M. (2008), *Sociologie économique*, Editions du Seuil, Paris.
63. Gueguen G. et Torrès O. (2004) « Fondements et dynamiques concurrentielles des écosystèmes d'affaires : l'exemple de Linux contre Microsoft» , *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n°148, janvier – février 2004, pp.227-248.
64. Gueguen G., Pellegrin-Boucher E. et Torrès O. (2006) «Between cooperation and competition: the benefits of collective strategies within business ecosystems. The example of the software industry», *EIASM, 2nd Workshop on cooperation strategy*, Milan, Italy, September 14-15, 2006.

65. Gulati R. (1998) «Alliance and Networks», *Strategic Management Journal*. 1998, 19: 293-317.
66. Hagedoorn J. (1993) «Understanding the Rational of Strategic Technology Partner- ing: Inter-organizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences», *Strategic Management Journal*, 14(5), 371–385.
67. Hall B., Link A. et Scott J. (2003) «Universities as Research Partners», *Review of Economics and Statistics*, 85(2), 485–491.
68. Harbour M. (2019) « L'écosystème d'affaires de la publication des périodiques scientifiques», Université du Québec en Outaouais 2019.
69. Hatik C. et Gatina JC. (2017) « Waste production classification and analysis: a PCA-induced methodology» *Energy Procedia*, 2017 – Elsevier.
70. Hippel V. (1988) «The Sources of Innovation», New York: Oxford University Press.
71. Hotelling H. (1993) «Analysis of a Complex of Statistical Variables into Principal Components», *Journal of Educational Psychology* 24(6) (1993) 417.
72. Iansiti M. et Levien R. (2004) «Strategy as Ecology», *Harvard Business Review*, Vol.82, n°3, p.68-78.
73. Iansiti M. et Levien R. (2004a) « The Keystone Advantage: What the Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability? », Harvard Business School Press, Etats-Unis, p 26-38.
74. Iansiti M. et Levien R. (2004b) « Strategy as Ecology », *Harvard Business Review*, vol. 82, no 3, p3-5.
75. Ibetto CJ. et Agbodike F. (2015) «Recruitment Policies in the Nigerian Federal Civil Service and Their Implications on Employees' Performance», January 2015 Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review 5(3):34-48, DOI: 10.12816/0019014.
76. Inns D. (2002) «Metaphor in the literature of organizational analysis: A preliminary taxonomy and a glimpse at a humanities-based perspective», *Organization*, Vol.9, p.305–330.
77. Isckia T. (2011) « Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation », Dans *Management & Avenir* 2011/6 (n° 46)

78. Jacques E. (1951) « The Changing Culture of a Factory », London : Routledge and Paul Ltd, 6e impression : 1970, 341p. ; paru en français en 1972 sous le titre : Intervention et changement dans l'entreprise. Paris, Dunod, XLIp. + 300p.
79. Ji J. et Dimitratos P. (2013) «Confucian dynamism and Dunning's framework: direct and moderation associations in internationalized Chinese private firms», *J. Bus. Res.* 66, 2375.
80. Johanson J. et Vahlne, J.-E. (1977) «The internationalization process of the firm — a model of knowledge development and increasing foreign market commitments», *Journal of international business studies.* 8, 23.
81. John M. et Johnson N. (2015) « Impact of Political Environment on Business Performance of Multinational Companies in Nigeria », *African Research Review, An International Multidisciplinary Journal, Ethiopia* Vol. 9(3), Serial No. 38, July, 2015:1-10 ISSN 1994-9057 (Print) ISSN 2070-0083 (Online) DOI: <http://dx.doi.org/10.4314/afrrrev.v9i3.1>.
82. Kale P. et Singh H. (2009) «Managing Strategic Alliance: What Do We Know, and Where Do We Go from Here? », *academy of management perspectives* vol. 23, no. 3 m pp. 45-62.
83. Keeble D., Lawson C., Smith H.L., Moore B. et Wilkinson F. (1998) «Internationalisation Processes, Networking and Local Embaddenedness in Technology-Intensive Small Firms», *small business economics* 11, 327-342.
84. Khedher S. (2010) « L'écosystème d'une firme : une stratégie de gestion de l'innovation ouverte », *Mémoire. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Maîtrise en administration des affaires.*
85. Kinderis R. et Jucevicius G. (2013) «Strategic Alliances-Their Definition and Formation», DOI: 10.17770/Iner2013vol1.5.1155.
86. Koenig G. (1996) « Management Stratégique Paradoxes, interactions and apprentissages », Paris : Nathan.
87. Koenig G. (2012) « Le concept d'écosystème d'affaires revisité », *Dans M@n@gement* 2012/2 (Vol. 15), pages 209 à 224.
88. Kogut B. (1988) «Joint ventures: theoretical and empirical evidence», *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 4, pp.319–332.

89. Lado A., Boyd N.G. et Hanlon S.C. (1977) «Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model», *Academy of Management Review*, vol. 22, no 1. 1997, P.110-141.
90. Laufer D. (2015) «Charting a course through crisis», *Bized*, 9(5), 46-50.
91. Lavorata L. et Mugel O. (2017) «Compréhension des mécanismes de construction des stratégies de développement durable des distributeurs indépendants : une étude qualitative », Dans *Revue de l'organisation responsable* 2017.
92. Le Moigne J. L. (1990) « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in MARTINET A.-C. (ed), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica.
93. Le Roy F. (2008) «The rise and fall of collective strategies: a case study», *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*.
<https://www.researchgate.net/publication/247833743>.
94. Le Roy F. et Fernandez AS. (2010) « Pourquoi coopérer avec un concurrent ? », *Revue française de gestion*, ISSN 0338-4551.
95. Le Roy F. et Fernandez AS. (2015) « Managing cooperative tensions at the working-group level: The rise of the cooperative project team », *British Journal of Management*.
96. Le Roy F. et Yami S. (2009) « Management Stratégique de la Concurrence », book.google.com.
97. Le Roy F., Robert M. et Lasch F. (2013) « Coopérer Avec ses Amis ou Avec SES Ennemis, Quelle stratégie pour l'innovation produit ? », *Revue Française De Gestion*, 2013/3 N.232, pages 81-100, ISSN 0338-4551.
98. Lebart L., Morineau A. et Piron M. (1995) « Statistique exploratoire multidimensionnelle ». core.ac.uk.
99. Lengnick-Hall C.A. et Wolff, J.A. (1999) «Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams», *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 1109-1132.
100. Lewis J.D. (1990) «Making strategic alliances work», *Research-Technology Management*.

101. Lobna C. (2015) « Mémoire en Vue de L'obtention du Mastère de Recherche en Administration et Stratégie des Affaires », Université de Tunis Institut Supérieur de Gestion.
102. Low GS. et Mohr JJ. (2000) « Advertising vs sales promotion: a brand management perspective ». *Journal of product and brand management*, 2000, emerald.com.
103. M. Assie G. R. et Kouassi R. R. (2016) « Cours D'initiation a la Methodologie de Recherche », Ecole Pratique de la Chambre de Commerce et D'industrie – ABIDJAN.
104. March J.C. et Simon H.A. (1958) *Organization*, New York: Wiley (1958).
105. Metcalfe J.L. (1976) « Organizational Strategies and Interorganizational Networks », *Research Article*, <https://doi.org/10.1177/001872677602900402>.
106. Michels R. (1911) « Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie », *Untersuchungen über die oligarchischen tendenzen des gruppenlebens*.
107. Mione A. (2009) « When entrepreneurship requires cooperation: the need for standards in the creation of a market », *Journal of Entrepreneurship and Small Business* 2009, inderscienceonline.com.
108. Miotti L. et Sachwald F. (2003) « Co-operative R&D: Why and With Whom: An Integrated Framework of Analysis », *Research Policy*, 32, 1481–1499.
109. Mitsuhashi H. (2002) « Uncertainty in selecting alliance partners; The three reduction mechanisms and alliance formation process », *The International Journal of Organizational Analysis*, 10 (2), p. 109-133.
110. Monjon S. et Waelbroeck P. (2003) « Assessing Spillovers from Universities to Firms: Evidence from French Firm-level Data », *International Journal of Industrial Organization*, 21(9), 1255–1270.
111. Moore J.F. (1993) « Predators and prey: a new ecology of competition », *Harvard Business Review*, mai-juin 1993, p. 75-86.
112. Moore J.F. (1996) « The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems », *Harper Business*, New York, 1996.
113. Moore J.F. (2006) « Business ecosystems and the view of the firm. », *The Antitrust Bulletin*, Vol. 51, spring, 2006.

114. Morgan G. (1980) «Paradigm, metaphors, and puzzle solving in organization theory», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, n°4, p. 605-622.
115. Morgan G. (1983) «More on metaphor: why we cannot control tropes in administrative science», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, n°4, p. 601-607.
116. Morgan G. (1986) «Images of organization», Beverly Hills, CA: Sage.
117. Morgan G. (1988 a) «Accounting as reality construction: Towards a new epistemology for accounting practice», *Organizations and Society*. Vol.13, p.477-485.
118. Morgan G. (1988 b) «Riding the waves of change», San Francisco: Jossey-Bass.
119. Morgan G. (1989) «Creative organization theory», Newbury Park, CA: Sage.
120. Murmann J. P. (2003) «Knowledge and competitive advantage: The coevolution of firms, Technology, and National Institutions», Northwestern university, Illinois, p. 21.
121. Musteen M., Datta D.K. et Butts M.M. (2014) «Do international networks and foreign market knowledge facilitate SME internationalization? Evidence from the Czech Republic», *Entrep. Theory Pract.* 38, 749.
122. Nalebuff BJ. et Brandenburger AM. (1995) «The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy».
123. Nalebuff BJ. et Brandenburger AM. (1996) «Co-opetition», Doubleday.
124. Nestorovic C. (2016) «Political-Legal Environment», part of the Management for Professionals book series (MANAGPROF).
125. Oswick C., Keenoy T. et Grant D. (2002) «Metaphor and analogical reasoning in organization theory: Beyond orthodoxy», *Academy of Management Review*, Vol.27, p.294–303.
126. Pascale R.T. (1999) «Surfing the edge of chaos», *Sloan Management review*, vol.40, n° 3, 1999, p. 8-94.
127. Pearson K. (1901) «On Lines and Planes of Closest Fit to Systems of Points in Space», *Philosophical Magazine*. 2 (11): 559–572.
128. Pellegrin-Boucher E., Gueguen G. et Torres O. (2004) « Des “ Strategies Collectives ” aux “ Ecosystemes d’affaires ” : le Secteur des Logiciels comme Illustration », *Atelier de Recherche de l’association Internationale de Management Strategique*, 2004, montpellier.

129. Peltoniemi M. et Vuori E. (2004) « Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments », Proceeding of Business Research Forum, academia.edu.
130. Pennings J.M. (1981) «Strategically interdependent organizations», In P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (Eds.) Handbook of Organizational Design, New York: Oxford University Press, Vol. 1, pp.433–455.
131. Perret V. et Seville M. (2003) « Fondements épistémologiques de la recherche », Dans R.-A. THIÉTART (dir.), Méthodes de recherche en management (2eéd. chap. 1, p. 13-33). Paris, France : Dunod.
132. Planko J., Cramer J.M., Chappin Maryse M.H. et Hekkert M.P. (2016) «Strtegic Collective System Building to Commercialize Sustainability Innovations», journal of cleaner production. Vol 112, part 4, pages 2328-2341.
133. Porter M.E. (1982) « Choix Stratégiques et Concurrence », Economica, Paris, 1982.
134. Priem R.L., Li S. et Carr J.C. (2012) «Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, entrepreneurship, and strategic management research», J. Manag. 38, 346.Public Administration Review, 1947 – JSTOR.
135. Rabeau, Y. et Letaifa S Ben, (2012) « Évolution des relations coopétitives et rationalités des acteurs dans les écosystèmes d'innovation », Management International/International ..., 2012 - erudit.org.
136. Rahm D., Kirkland J., et Bozeman B. (2000) «University–Industry R&D Collaboration in the United States, the United Kingdom, and Japan», Vol. 1. Dordrecht, Boston and London: Kluwer Academic.
137. Richard P.J., Devinney T.M., George S.Y. et Johnson G., (2009) «Measuring organizational performance: Towards Methodological Best Practices», Journal of Management.35 (3), 718-804.
138. Rong K., Wu J., Shi Y. et Guo L. (2015) «Nurturing business ecosystems for growth in a foregion market: Incubating», Identifying and Integrating stakeholders. J. of International Management,DOI: 10.1016/j.intman.2015.07.004
139. Royer I. et Zarlowski P. (1999) « Dans Thiétart (dir), Méthodes de recherche en management », Dunod : Paris.

140. Sambasivan M. et Yen C.N. (2010) «Strategic Alliance in a Manufacturing Supply Chain.Influence of Organizational Culture from the Manufacturer's Perspective».international journal of physical distribution & logistics management. ISSN: 0960-0035.
141. Sawhney M. et Nambisan S. (2007) « The global brain: Your roadmap for innovating faster and smarter in a networked world» , books.google.com.
142. Schein E. (1987) «Organizational culture and leadership », psycnet.apa.org.
143. Shapiro C. et Varian H. R. (1999) « Economie de l'Information, guide stratégique de l'économie des réseaux », Paris : De Boeck Université. (1 ère édition: Information Rules: A Strategie Guide to the Network Economy. Boston : Harvard Business School Publishing, 1998).
144. Simon H. (1947) «A Comment on the Science of Public Administration».
145. Stanley G. (1999) « Management and Complex Adaptation – A research note », Management International, vol.3, n°2, pp. 69-79.
146. Strauss A. (1992), Masques et miroirs. Une introduction à l'interactionnisme, Editions Métailié, Paris.
147. Stuart T.E. (2000) «Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rate in a high-technology industry», Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 8, pp.791–812.
148. Tansley A.G. (1935) «The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms», Ecology, vol. 16, n° 3, p. 284-307.
149. Taylor FW. (1911) «Scientific management», sites.suffolk.edu.
150. Teece D. (1980) «The Diffusion of an Administrative Innovation», Management Science, 26, 464–470.
151. Tether B. (2002) «Who Co-operates for Innovation, and Why: An Empirical Analysis», Research Policy, 31, 947–967.
152. Thiétart R-A et coll. (1999) « Méthodes de recherche en management », Paris : Dunod, 535p.
153. Thorelli H.B. (1986) « Networks: Between Markets and Hierarchies », Strategic Management Journal, vol. 7, p. 37-51.
154. Torrès-Blay O. (2000) « Economie d'Entreprise, Organisation et Stratégie à l'Aube de la Nouvelle Economie », Paris : Economica.

155. Torres-Blay O. et Gueguen G. (2003) « Linux contre Microsoft : La guerre des écosystèmes d'affaires », Ecole de Management de Lyon, cahier 10, p.4-13.
156. Uzan O. (2013) « Stratégies écosystémiques et modalités de coordination partenariale et territoriale. Le cas Danone », Dans Management & Avenir 2013/1 (N° 59).
157. Van Der Yeught C. (2020) « Favoriser l'émergence d'un écosystème d'affaires en tourisme durable », Dans Management & Avenir 2020/2 (N° 116).
158. Vosooghizaji M., Taghipour A., et Canel-Depitre B. (2020). «Supply chain coordination under information asymmetry: a review», International Journal of Production Research, 58(6), 1805-1834.
159. Vuori, E. K. (2005) «Knowledge-intensive service organizations as agents in a business ecosystem», 2005 International Conference on Services Systems and Services Management, Proceedings of ICSSSM'05.
160. Walley K. (2007) «Coopetition: An Introduction to the Subject and Agenda for Research», International Studies of Management & Organization, Vol. 37, No. 2, Coopetition Strategy: Toward a New Kind of Interfirm Dynamics? (Summer, 2007), pp. 11-31.
161. Weber M. (1947) «Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology», Guenther Roth and Claus Wittich, eds. (Berkeley: University of California Press, 1978), vol. I, ch. 2., sec. 12, pp. 100–03.
162. Whipple M. et Frankel R. (2000) «Strategic Alliance Success Factors», journal of supply chain management 36(3):21-28. DOI: 10.1111/j.1745-493x.2000.tb00248.x.
163. Winner E. (1995) «Metaphor and Symbolic Activity: A Quarterly Journal», Ed. Taylor & Francis, Inc. 64p.
164. Yami S. (2006) « Fondements et Perspectives des Stratégies Collectives», Revue Francaise De Gestion (n. 167) p. 91-104.
165. Yami S. et Le ROY (2010) « Les stratégies de coopétition : rivaliser et coopérer simultanément », DeBook, bruxelles.
166. Yami S. et Le ROY (2010) « Les Stratégies de Coopétition », Revue française de gestion. ISSN 0338-4551.
167. Yami S., Fernandez F. et Dagnino G.B. (2007) « La Dynamique des Strategies de Coopetition», Revue Francaise De Gestion (n. 176) p. 87-98.

168. Yami S., Le ROY F. et Koenig G. (2010) « Stratégies de Coopétition : rivaliser et cooérer simultanément/ sous la direction de said yami et Frédéric le roy, preface de Gérard König », Bruxelles : de boeck – DL 2010.
169. Yin R.K. (2009) «Case Study Research: Design and Methods (4th Ed.) », Thousand Oaks, CA: Sage.
170. Yin, R.K. (2003) «Designing Case Studies», Qualitative Research Methods 2003. Book.google.com.
171. Zgarni Asma (2019) «Cooperation or Coopetition Strategy: What is the Best Strategy Face to Competition, Intensity and Strategic Capabilities? », International Review of Management and Marketing. 9(5), 114-124.
172. Zoghlami N., Taghipour, A., Merlo, C., et Abed, M. (2016). «Management of divergent production network using decentralised multi-level capacitated lot-sizing models», International Journal of Shipping and Transport Logistics, 8(5), 590-604.

Annexe

```
GET
  FILE='C: \Users\narge\Desktop\Nouveau dossier\submitte
journal of world business\Article\Untitled1.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
FACTOR
  /VARIABLES Italie Chine Tchèque Russie Japon Turquie
Autriche Iran France Uruguay CoréeduSud
  Etetsunis
  /MISSING PAIRWISE
  /ANALYSIS Italie Chine Tchèque Russie Japon Turquie Autriche
Iran France Uruguay CoréeduSud
  Etetsunis
  /PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION EXTRACTION ROTATION
  /FORMAT SORT
  /PLOT EIGEN ROTATION
  /CRITERIA MINEIGEN (1) ITERATE (25)
  /EXTRACTION PC
  /CRITERIA ITERATE (25)
  /ROTATION VARIMAX
  /METHOD=CORRELATION.
```


Factor Analysis

Notes

Output Created		27-OCT-2020 13:23:28
Comments		
Input	Data	C:\Users\narge\Desktop\Nouveau dossier\submitte journal of world business\Article\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	6
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	PAIRWISE: Correlation coefficients for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair. The factor analysis is based on these correlations.
Syntax		<p>FACTOR</p> <p> /VARIABLES Italie Chine Tchèque Russie Japon Turquie Autriche Iran France Uruguay CoréeduSud Etetsunis</p> <p> /MISSING PAIRWISE</p> <p> /ANALYSIS Italie Chine Tchèque Russie Japon Turquie Autriche Iran France Uruguay CoréeduSud Etetsunis</p> <p> /PRINT UNIVARIATE INITIAL</p> <p>CORRELATION EXTRACTION ROTATION</p> <p> /FORMAT SORT</p> <p> /PLOT EIGEN ROTATION</p> <p> /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)</p> <p> /EXTRACTION PC</p> <p> /CRITERIA ITERATE(25)</p> <p> /ROTATION VARIMAX</p> <p> /METHOD=CORRELATION.</p>
Resources	Processor Time	00:00:02,03
	Elapsed Time	00:00:00,76
	Maximum Memory Required	18976 (18,531K) bytes

[DataSet1] C:\Users\narge\Desktop\Nouveau dossier\submitte journal of world business\Article\Untitled1.sav

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N	Missing N
Italie	223494,000000	36922,4287933	3	0
Chine	1078151,000000	379860,4579224	3	0
Tchèqu	242830,000000	19121,7650859	3	0
Russie	16914,333333	15755,3358052	3	0
Japon	29753,000000	18936,1544935	3	0
Turquie	308373,666667	483615,5608749	3	0
Autriche	6410,000000	7761,8747735	3	0
Iran	273618,666667	296025,4655352	3	0
France	15304,333333	26507,8829093	3	0
Uruguay	1886,333333	3267,2251733	3	0
CoréeduSud	92341,000000	159939,3036217	3	0
Etats-Unis	1633,666667	2829,5936693	3	0

Correlation Matrix

	Itali e	Chi ne	Tchèq ue	Russ ie	Jap on	Turq uie	Autric he	Iran	Fran ce	Urugu ay	Coréedu Sud	Etatsu nis
Correlati on	1,00	- ,535	- ,939	- ,840	- ,938	- ,991	,972	,801	,801	,801	,801	,801
Italie												
Chine	,817	1,00	,924	,569	,999	,566	,734	,930	1,00	-1,000	-1,000	-1,000
Tchèque	,734	,924	1,00	,212	,908	,209	,419	,719	- ,934	- ,934	- ,934	- ,934
Russie	,535	,924	1,00	,212	,908	,209	,419	,719	- ,934	- ,934	- ,934	- ,934
Japon	,569	,924	1,00	,212	,908	,209	,419	,719	- ,934	- ,934	- ,934	- ,934
Turquie	,938	,924	1,00	,212	,908	,209	,419	,719	- ,934	- ,934	- ,934	- ,934
Autriche	,991	,924	1,00	,212	,908	,209	,419	,719	- ,934	- ,934	- ,934	- ,934
Iran	,972	,924	1,00	,212	,908	,209	,419	,719	- ,934	- ,934	- ,934	- ,934
France	,801	,924	1,00	,212	,908	,209	,419	,719	- ,934	- ,934	- ,934	- ,934
Uruguay	,801	,924	1,00	,212	,908	,209	,419	,719	- ,934	- ,934	- ,934	- ,934
Coréedu Sud	,801	,924	1,00	,212	,908	,209	,419	,719	- ,934	- ,934	- ,934	- ,934
Etats- Unis	,801	,924	1,00	,212	,908	,209	,419	,719	- ,934	- ,934	- ,934	- ,934

Communalities

	Initial	Extraction
Italie	1,000	1,000
Chine	1,000	1,000
Tchèque	1,000	1,000
Russie	1,000	1,000
Japon	1,000	1,000
Turquie	1,000	1,000
Autriche	1,000	1,000
Iran	1,000	1,000
France	1,000	1,000
Uruguay	1,000	1,000
CoréeduSud	1,000	1,000
Etats-Unis	1,000	1,000

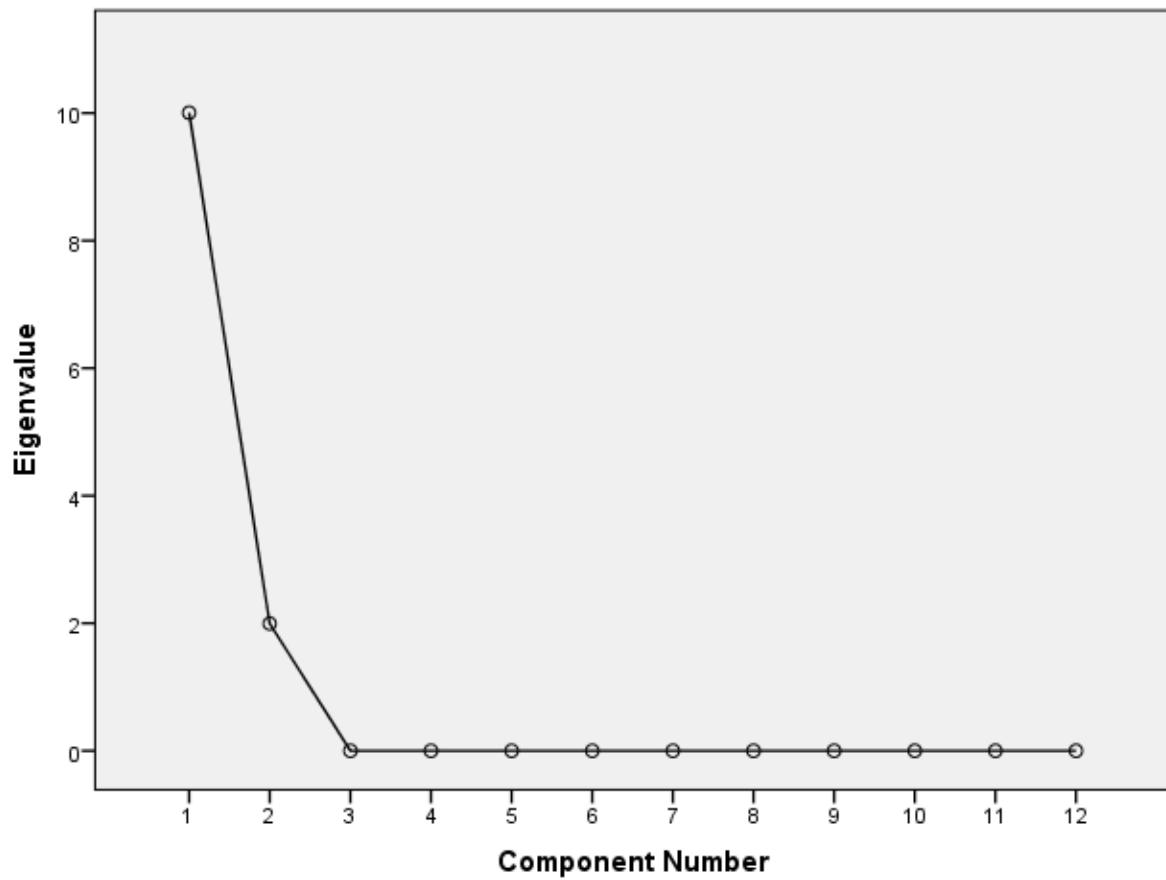
Extraction Method: Principal Component
Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	10,006	83,382	83,382	10,006	83,382	83,382	7,098	59,148
2	1,994	16,618	100,000	1,994	16,618	100,000	4,902	40,852	100,000
3	1,079E-15	8,993E-15	100,000						
4	9,532E-16	7,944E-15	100,000						
5	2,804E-16	2,336E-15	100,000						
6	2,158E-16	1,799E-15	100,000						
7	4,291E-17	3,576E-16	100,000						
8	-3,922E-17	-3,268E-16	100,000						
9	-1,081E-16	-9,008E-16	100,000						
10	-2,466E-16	-2,055E-15	100,000						
11	-3,397E-16	-2,831E-15	100,000						
12	-4,571E-16	-3,809E-15	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Iran	,990	-,140
Japon	-,981	-,194
Chine	-,972	-,235
CoréeduSud	,965	,261
France	,965	,261
Etats-Unis	,965	,261
Uruguay	,965	,261
Italie	,930	-,369
Autriche	-,873	,488
Tchèque	-,809	-,588
Russie	-,746	,666
Turquie	-,744	,668

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Tchèque	-1,000	,018
CoréeduSud	,928	-,373
France	,928	-,373
Etats-Unis	,928	-,373
Uruguay	,928	-,373
Chine	-,917	,398
Japon	-,900	,436
Turquie	-,191	,982
Russie	-,194	,981
Autriche	-,402	,915
Italie	,520	-,854
Iran	,706	-,708

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

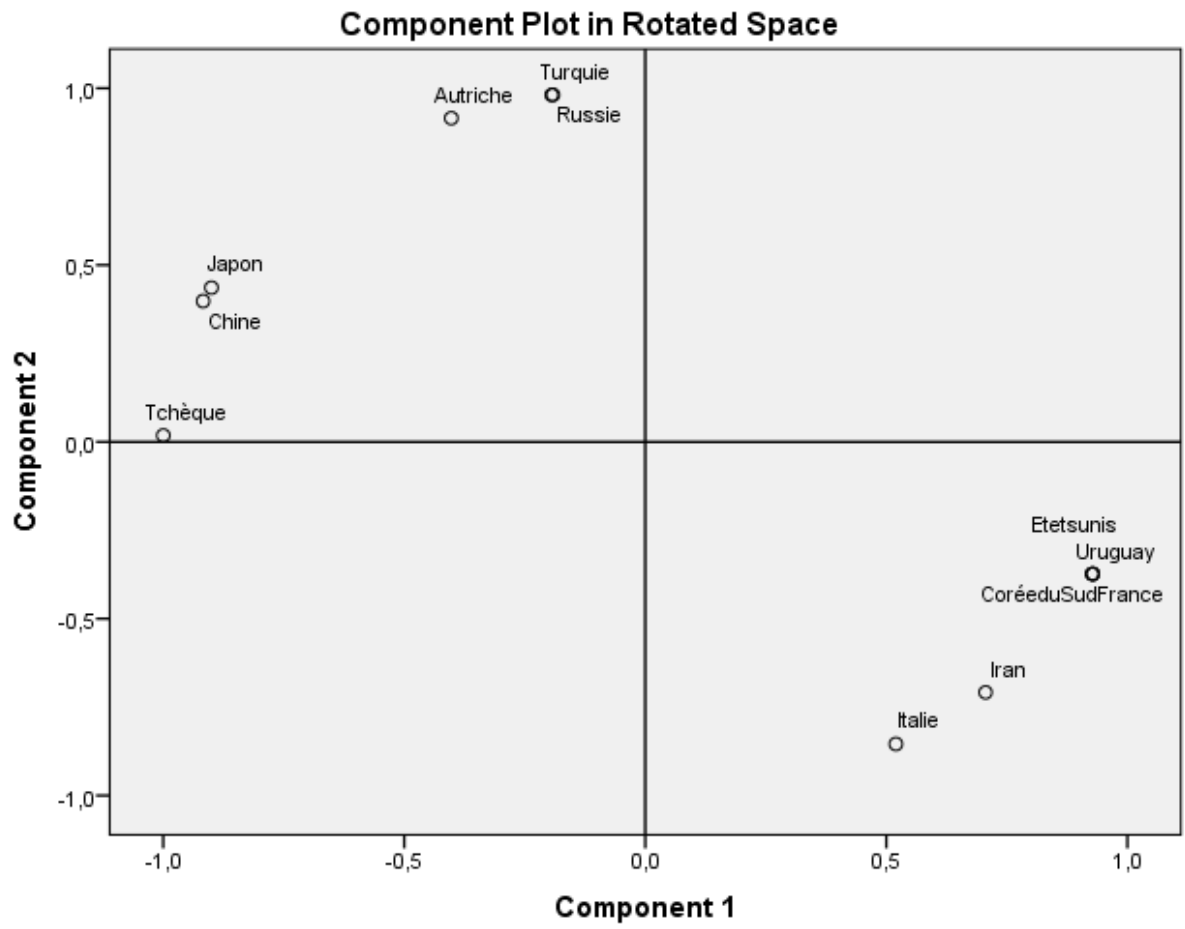
Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,798	-,602
2	,602	,798

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

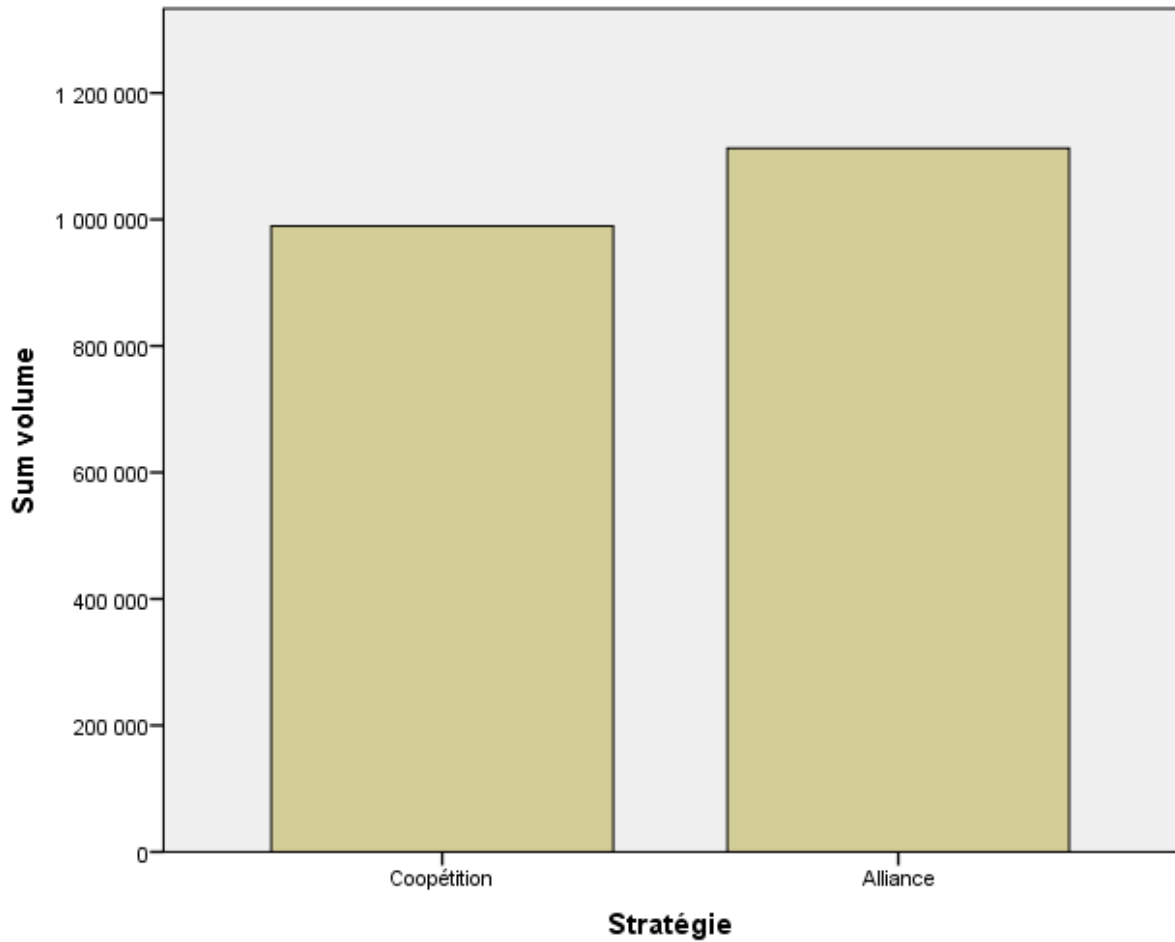
Normalization.



GGraph

Notes

Output Created	22-OCT-2020 11:06:45	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet4
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	2
Syntax	<pre>GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Stratégie SUM(volume)[name="SUM_volume"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE. BEGIN GPL SOURCE: s=userSource(id("graphdataset")) DATA: Stratégie=col(source(s), name("Stratégie"), unit.category()) DATA: SUM_volume=col(source(s), name("SUM_volume")) GUIDE: axis(dim(1), label("Stratégie")) GUIDE: axis(dim(2), label("Sum volume")) SCALE: cat(dim(1), include("1", "2")) SCALE: linear(dim(2), include(0)) ELEMENT: interval(position(Stratégie*SUM_volume), shape.interior(shape.square)) END GPL.</pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00,14
	Elapsed Time	00:00:00,13



* Chart Builder.

GGRAPH

/GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Stratégie

SUM(volume) [name="SUM_volume"]

MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO

/GRAPHSPEC SOURCE=INLINE.

BEGIN GPL

SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))

DATA: Stratégie=col(source(s), name("Stratégie"), unit.category())

DATA: SUM_volume=col(source(s), name("SUM_volume"))

GUIDE: axis(dim(1), label("Stratégie"))

GUIDE: axis(dim(2), label("Sum volume"))

SCALE: cat(dim(1), include("1", "2"))

SCALE: linear(dim(2), include(0))

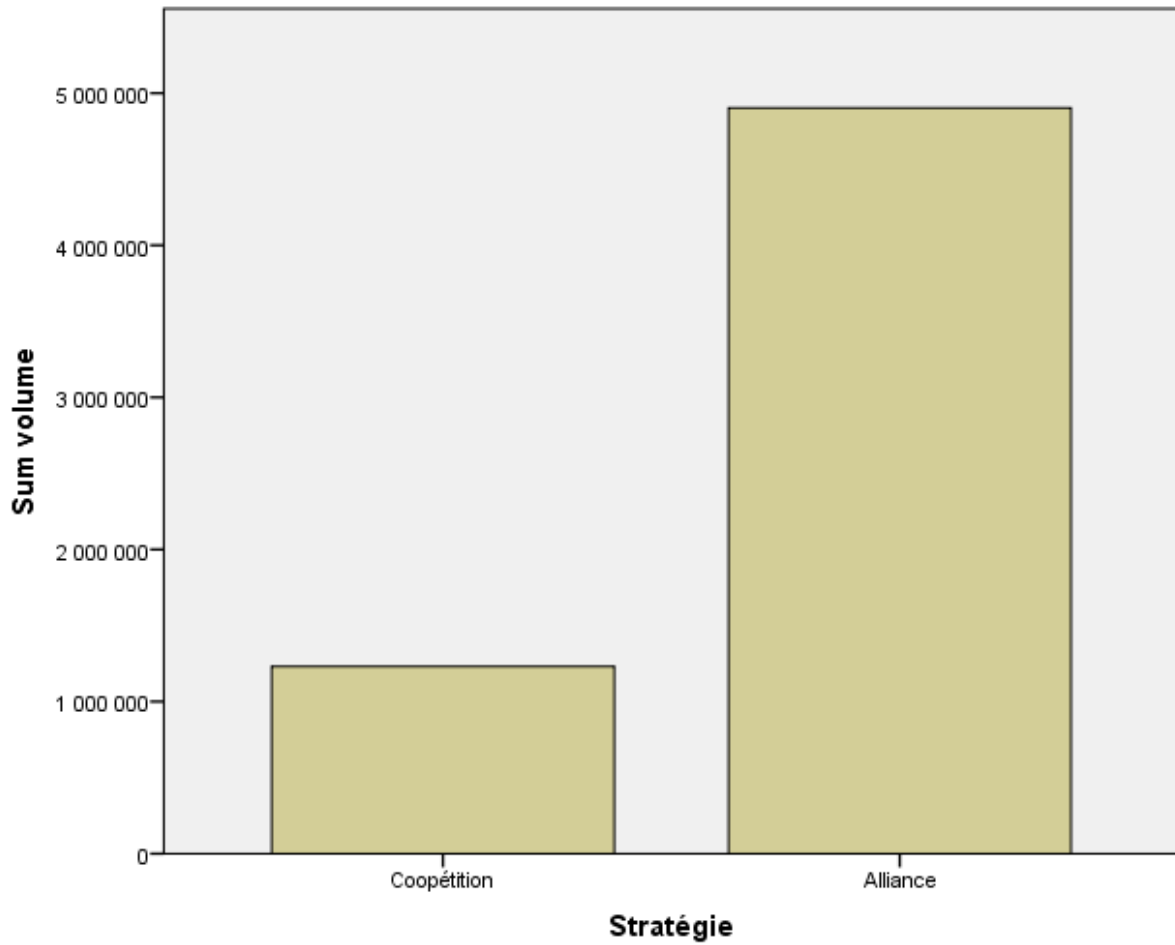
ELEMENT: interval(position(Stratégie*SUM_volume),
shape.interior(shape.square))

END GPL.

GGraph

Notes

Output Created	22-OCT-2020 11:28:44	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet4
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	2
Syntax	<pre>GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Stratégie SUM(volume)[name="SUM_volume"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE. BEGIN GPL SOURCE: s=userSource(id("graphdataset")) DATA: Stratégie=col(source(s), name("Stratégie"), unit.category()) DATA: SUM_volume=col(source(s), name("SUM_volume")) GUIDE: axis(dim(1), label("Stratégie")) GUIDE: axis(dim(2), label("Sum volume")) SCALE: cat(dim(1), include("1", "2")) SCALE: linear(dim(2), include(0)) ELEMENT: interval(position(Stratégie*SUM_volume), shape.interior(shape.square)) END GPL.</pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00,22
	Elapsed Time	00:00:00,20



```

GET
  FILE='C:\Users\narge\Desktop\Nouveau dossier\submite journal of world
business\Article\final.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=France Etatsunis Uruguay Italie Iran Techèque Chine
Japon Torquie coréeduSud
  Russie Autriche
  /NTILES=4
  /STATISTICS=VARIANCE MINIMUM MAXIMUM MEAN MODE SKEWNESS SESKEW KURTOSIS
SEKURT
  /HISTOGRAM
  /ORDER=ANALYSIS.

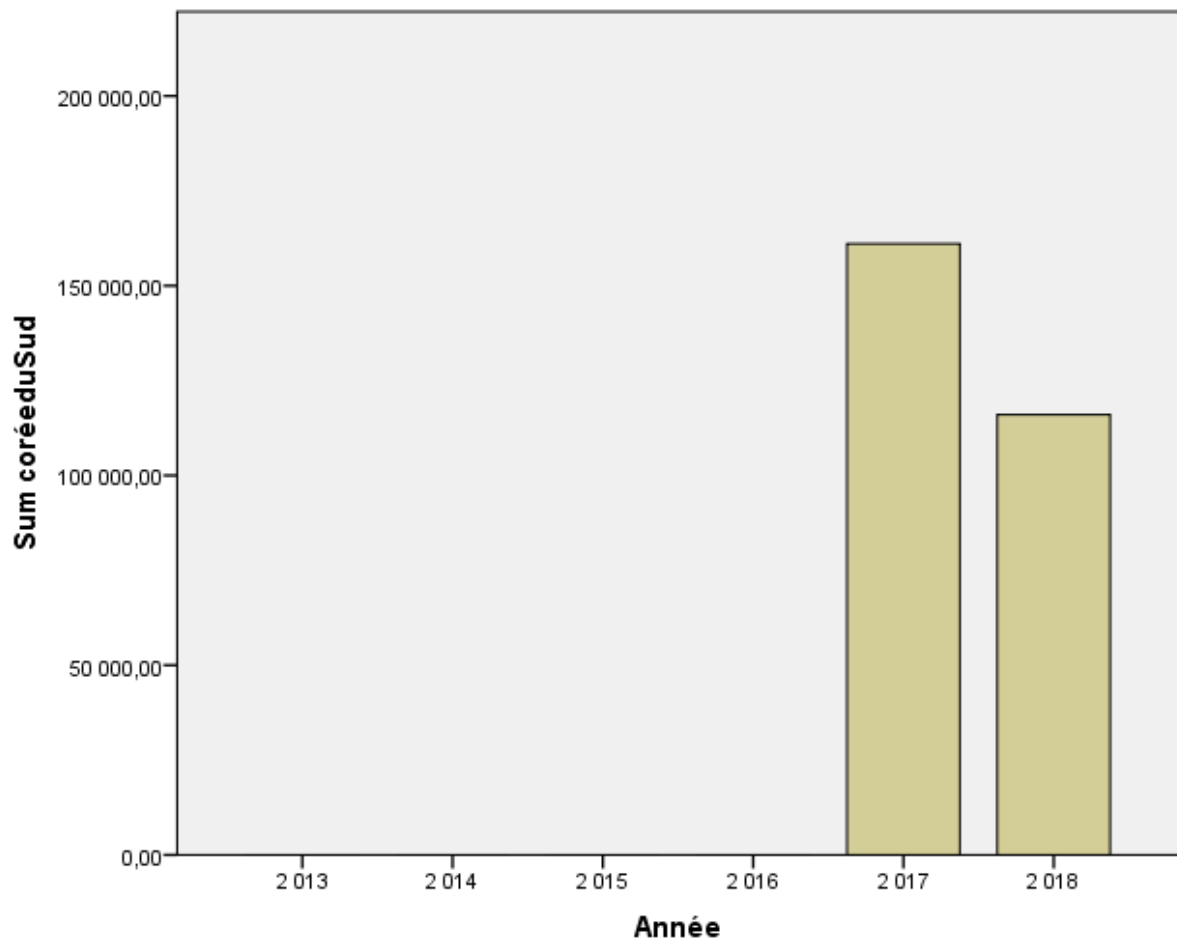
```

GGraph

Notes

Output Created	19-OCT-2020 19:09:18	
Comments		
Input	Data	C:\Users\narge\Desktop\Nouveau dossier\submite journal of world business\Article\final.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	6
Syntax	<pre>GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année SUM(coréeduSud)[name="SUM_coréeduSud"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE. BEGIN GPL SOURCE: s=userSource(id("graphdataset")) DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category()) DATA: SUM_coréeduSud=col(source(s), name("SUM_coréeduSud")) GUIDE: axis(dim(1), label("Année")) GUIDE: axis(dim(2), label("Sum coréeduSud")) SCALE: linear(dim(2), include(0)) ELEMENT: interval(position(Année*SUM_coréeduSud), shape.interior(shape.square)) END GPL.</pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00,70
	Elapsed Time	00:00:00,27

[DataSet1] C:\Users\narge\Desktop\Nouveau dossier\submite journal of world business\Article\final.sav



* Chart Builder.

GGRAPH

/GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année

SUM(France)[name="SUM_France"] MISSING=LISTWISE

REPORTMISSING=NO

/GRAPHSPEC SOURCE=INLINE.

BEGIN GPL

SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))

DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category())

DATA: SUM_France=col(source(s), name("SUM_France"))

GUIDE: axis(dim(1), label("Année"))

GUIDE: axis(dim(2), label("Sum France"))

SCALE: linear(dim(2), include(0))

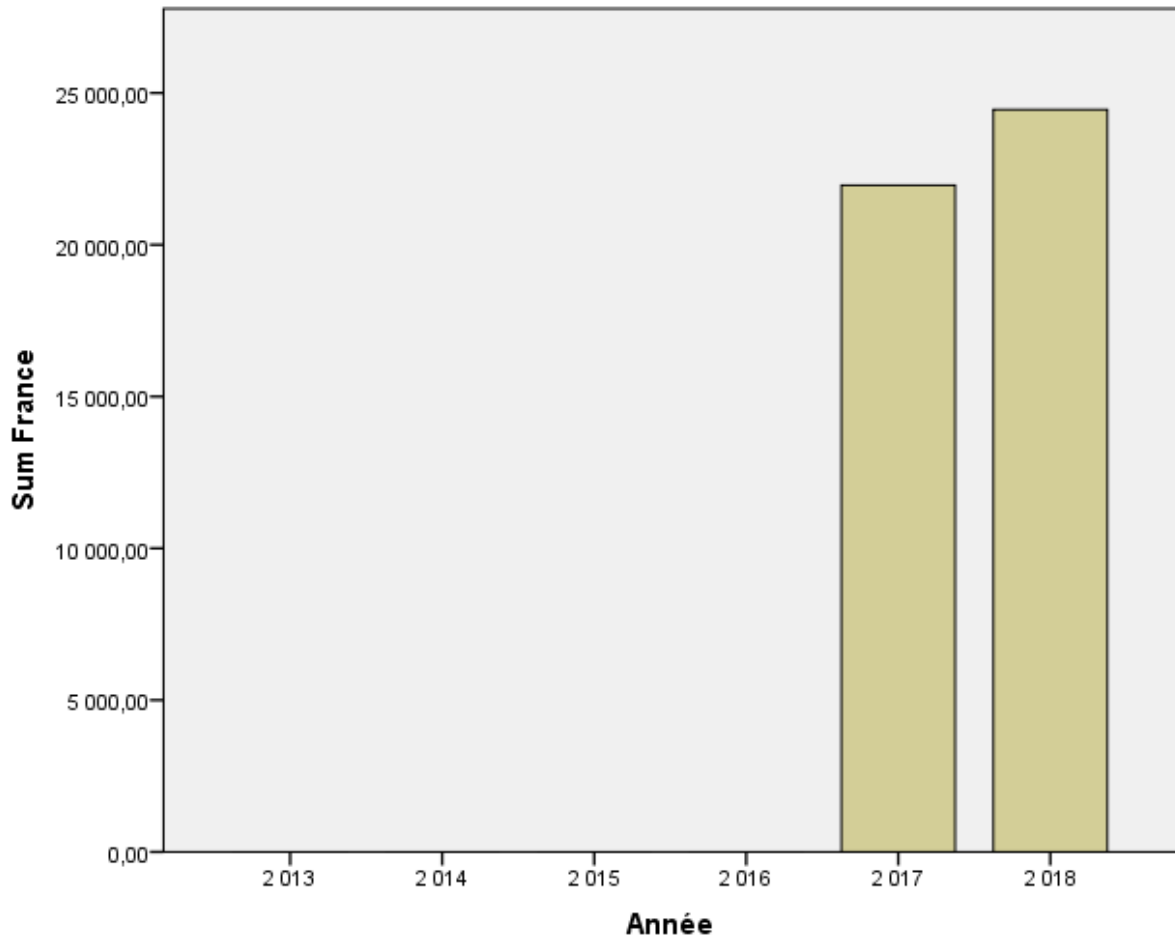
ELEMENT: interval(position(Année*SUM_France),
shape.interior(shape.square))

END GPL.

GGraph

Notes

Output Created	19-OCT-2020 19:10:44	
Comments		
Input	Data	C:\Users\narge\Desktop\Nouveau dossier\submite journal of world business\Article\final.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	6
Syntax	<pre>GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année SUM(France)[name="SUM_France"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE. BEGIN GPL SOURCE: s=userSource(id("graphdataset")) DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category()) DATA: SUM_France=col(source(s), name("SUM_France")) GUIDE: axis(dim(1), label("Année")) GUIDE: axis(dim(2), label("Sum France")) SCALE: linear(dim(2), include(0)) ELEMENT: interval(position(Année*SUM_France), shape.interior(shape.square)) END GPL.</pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00,22
	Elapsed Time	00:00:00,13



* Chart Builder.

GGRAPH

 /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année

SUM(Etatsunis) [name="SUM_Etatsunis"]

 MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO

 /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE.

BEGIN GPL

 SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))

 DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category())

 DATA: SUM_Etatsunis=col(source(s), name("SUM_Etatsunis"))

 GUIDE: axis(dim(1), label("Année"))

 GUIDE: axis(dim(2), label("Sum Etatsunis"))

 SCALE: linear(dim(2), include(0))

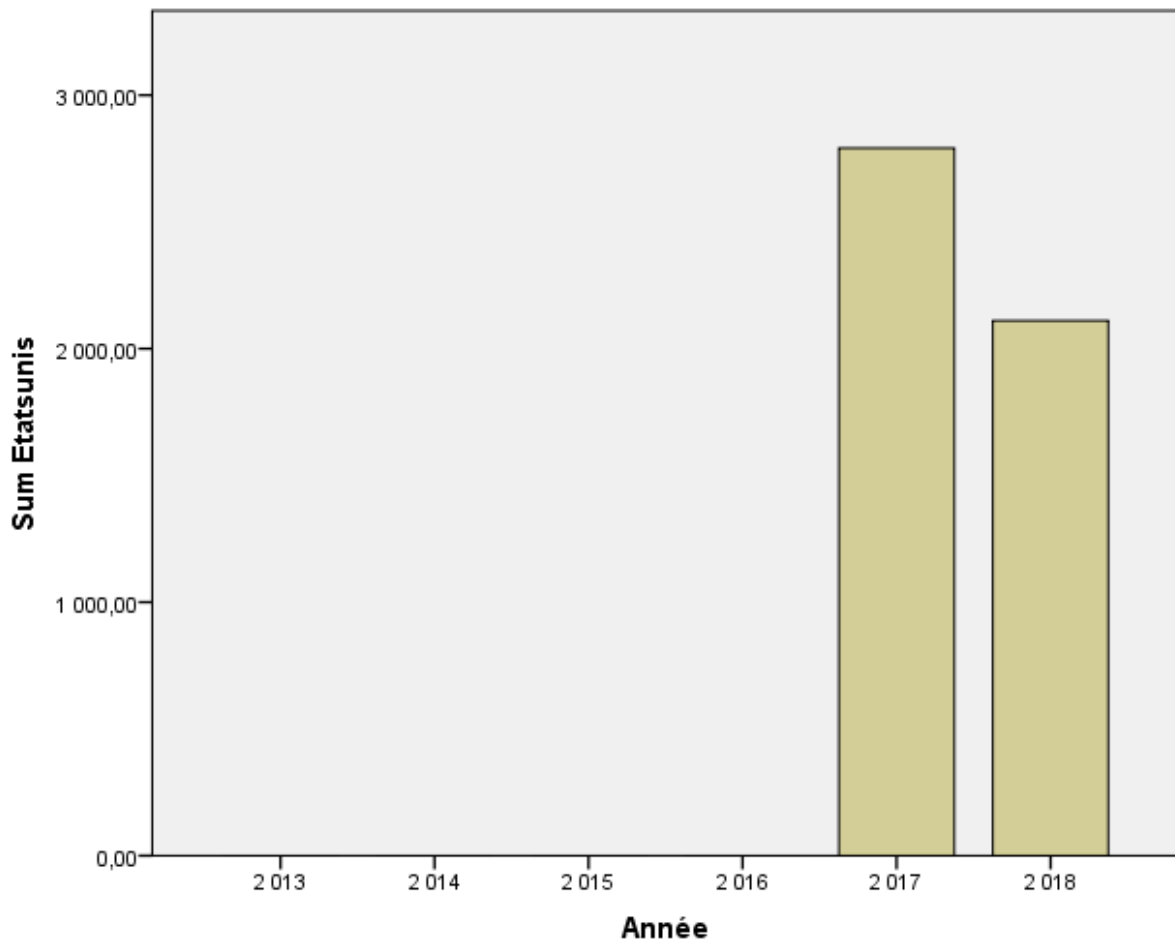
 ELEMENT: interval(position(Année*SUM_Etatsunis),
shape.interior(shape.square))

END GPL.

GGraph

Notes

Output Created	19-OCT-2020 19:11:47	
Comments		
Input	Data	C:\Users\narge\Desktop\Nouveau dossier\submite journal of world business\Article\final.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	6
Syntax	<pre>GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année SUM(Etatsunis)[name="SUM_Etatsunis"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE. BEGIN GPL SOURCE: s=userSource(id("graphdataset")) DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category()) DATA: SUM_Etatsunis=col(source(s), name("SUM_Etatsunis")) GUIDE: axis(dim(1), label("Année")) GUIDE: axis(dim(2), label("Sum Etatsunis")) SCALE: linear(dim(2), include(0)) ELEMENT: interval(position(Année*SUM_Etatsunis), shape.interior(shape.square)) END GPL.</pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00,23
	Elapsed Time	00:00:00,16



* Chart Builder.

GGRAPH

 /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année

SUM(Uruguay) [name="SUM_Uruguay"]

 MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO

 /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE.

BEGIN GPL

 SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))

 DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category())

 DATA: SUM_Uruguay=col(source(s), name("SUM_Uruguay"))

 GUIDE: axis(dim(1), label("Année"))

 GUIDE: axis(dim(2), label("Sum Uruguay"))

 SCALE: linear(dim(2), include(0))

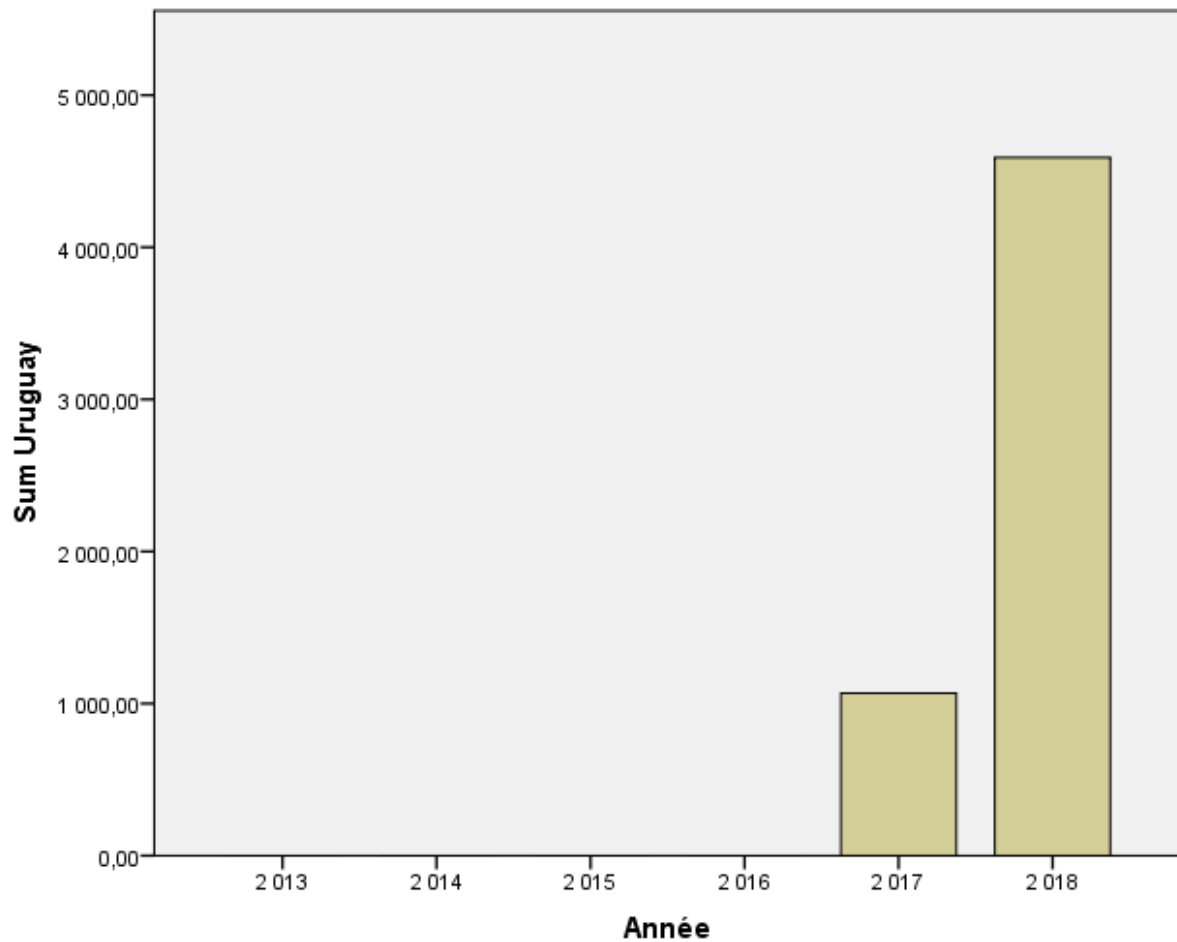
 ELEMENT: interval(position(Année*SUM_Uruguay),
shape.interior(shape.square))

END GPL.

GGraph

Notes

Output Created	19-OCT-2020 19:13:50	
Comments		
Input	Data	C:\Users\narge\Desktop\Nouveau dossier\submite journal of world business\Article\final.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	6
Syntax	<pre>GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année SUM(Uruguay)[name="SUM_Uruguay"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE. BEGIN GPL SOURCE: s=userSource(id("graphdataset")) DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category()) DATA: SUM_Uruguay=col(source(s), name("SUM_Uruguay")) GUIDE: axis(dim(1), label("Année")) GUIDE: axis(dim(2), label("Sum Uruguay")) SCALE: linear(dim(2), include(0)) ELEMENT: interval(position(Année*SUM_Uruguay), shape.interior(shape.square)) END GPL.</pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00,17
	Elapsed Time	00:00:00,15



* Chart Builder.

GGRAPH

 /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année

SUM(Italie)[name="SUM_Italie"] MISSING=LISTWISE

 REPORTMISSING=NO

 /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE.

BEGIN GPL

 SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))

 DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category())

 DATA: SUM_Italie=col(source(s), name("SUM_Italie"))

 GUIDE: axis(dim(1), label("Année"))

 GUIDE: axis(dim(2), label("Sum Italie"))

 SCALE: linear(dim(2), include(0))

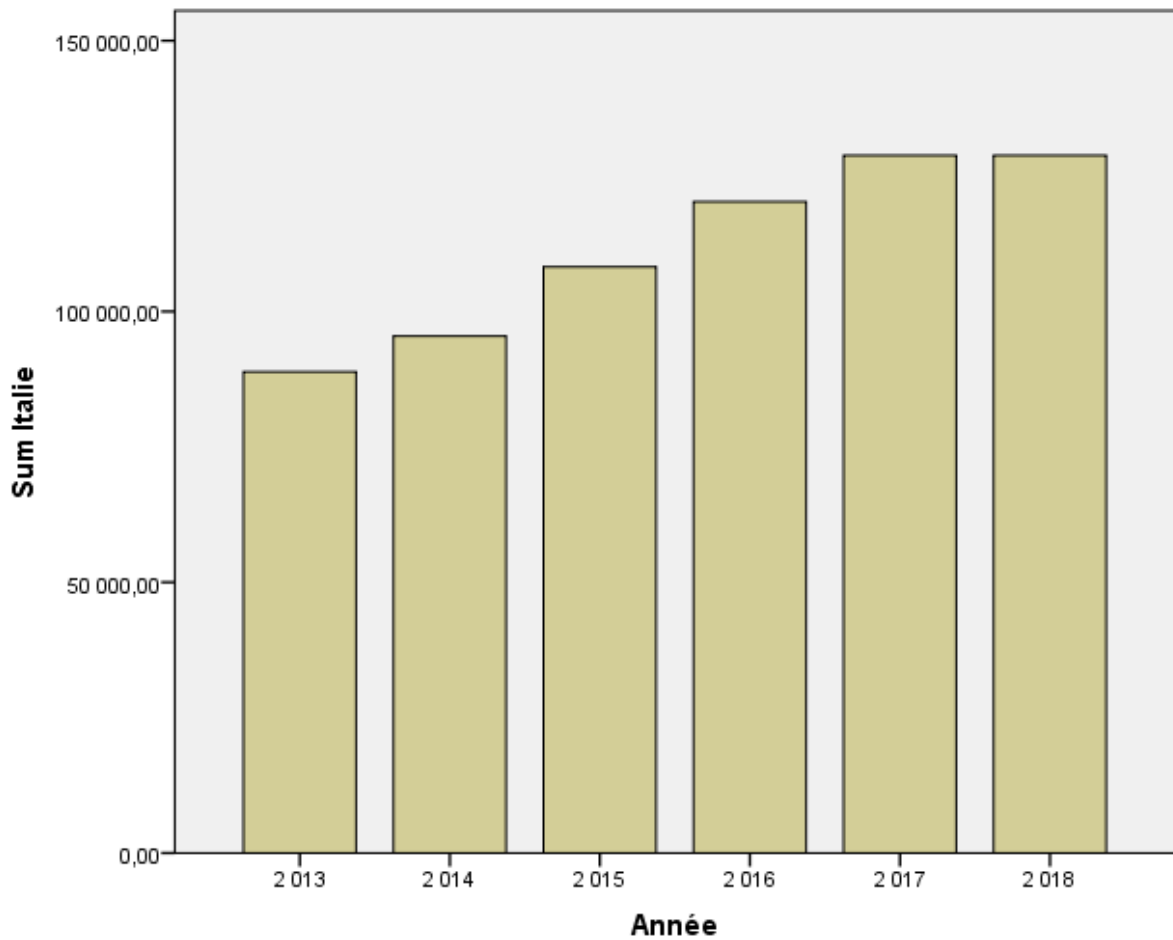
 ELEMENT: interval(position(Année*SUM_Italie),
shape.interior(shape.square))

END GPL.

GGraph

Notes

Output Created	19-OCT-2020 19:15:11	
Comments		
Input	Data	C:\Users\narge\Desktop\Nouveau dossier\submite journal of world business\Article\final.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	6
Syntax	<pre>GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année SUM(Italie)[name="SUM_Italie"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE. BEGIN GPL SOURCE: s=userSource(id("graphdataset")) DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category()) DATA: SUM_Italie=col(source(s), name("SUM_Italie")) GUIDE: axis(dim(1), label("Année")) GUIDE: axis(dim(2), label("Sum Italie")) SCALE: linear(dim(2), include(0)) ELEMENT: interval(position(Année*SUM_Italie), shape.interior(shape.square)) END GPL.</pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00,17
	Elapsed Time	00:00:00,14



* Chart Builder.

GGRAPH

/GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année

SUM(Iran)[name="SUM_Iran"] MISSING=LISTWISE

REPORTMISSING=NO

/GRAPHSPEC SOURCE=INLINE.

BEGIN GPL

SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))

DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category())

DATA: SUM_Iran=col(source(s), name("SUM_Iran"))

GUIDE: axis(dim(1), label("Année"))

GUIDE: axis(dim(2), label("Sum Iran"))

SCALE: linear(dim(2), include(0))

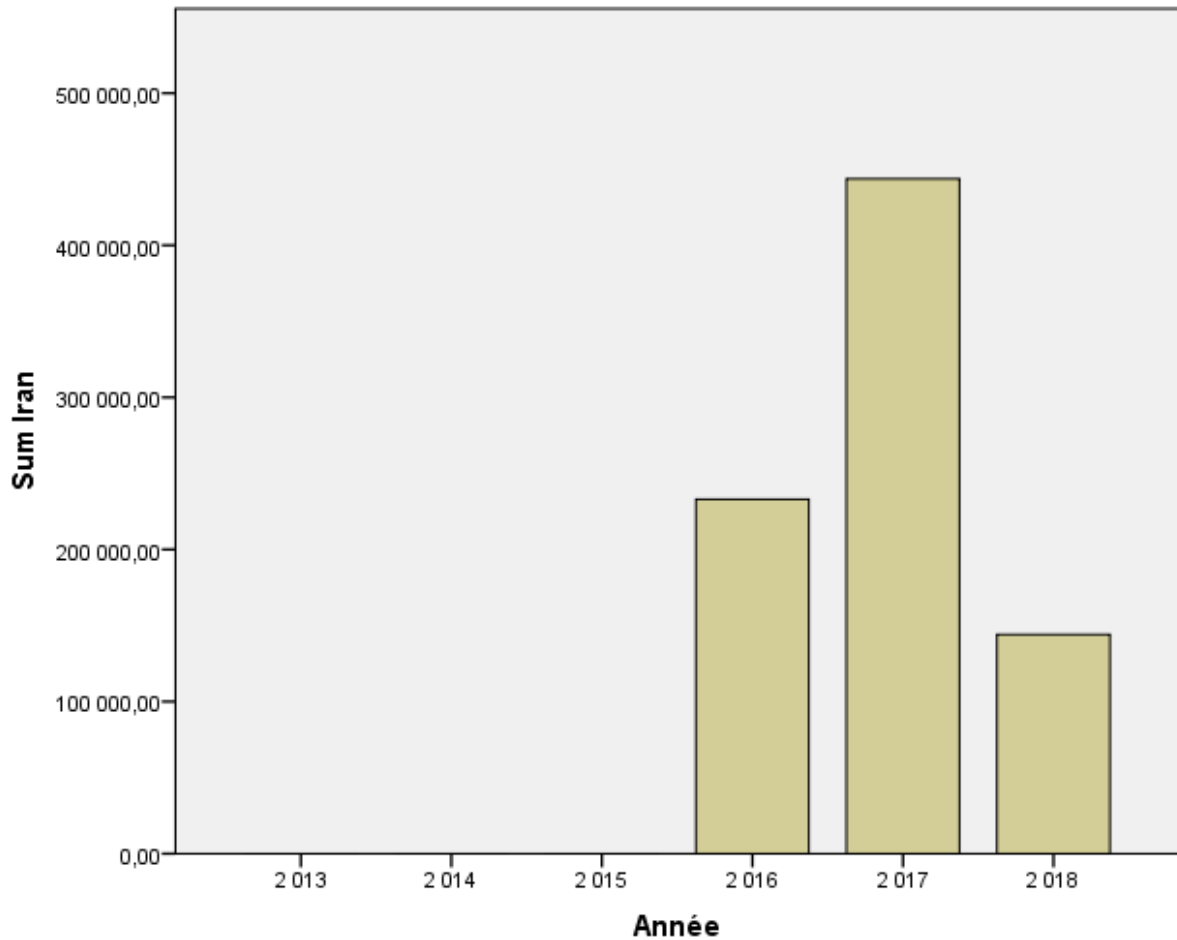
ELEMENT: interval(position(Année*SUM_Iran), shape.interior(shape.square))

END GPL.

GGraph

Notes

Output Created		19-OCT-2020 19:16:04
Comments		
Input	Data	C:\Users\narge\Desktop\Nouveau dossier\submit journal of world business\Article\final.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	6
Syntax		<pre> GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année SUM(Iran)[name="SUM_Iran"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE. BEGIN GPL SOURCE: s=userSource(id("graphdataset")) DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category()) DATA: SUM_Iran=col(source(s), name("SUM_Iran")) GUIDE: axis(dim(1), label("Année")) GUIDE: axis(dim(2), label("Sum Iran")) SCALE: linear(dim(2), include(0)) ELEMENT: interval(position(Année*SUM_Iran), shape.interior(shape.square)) END GPL. </pre>
Resources	Processor Time	00:00:00,19
	Elapsed Time	00:00:00,15



* Chart Builder.

GGRAPH

 /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année

SUM(Techèque) [name="SUM_Techèque"]

 MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO

 /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE.

BEGIN GPL

 SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))

 DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category())

 DATA: SUM_Techèque=col(source(s), name("SUM_Techèque"))

 GUIDE: axis(dim(1), label("Année"))

 GUIDE: axis(dim(2), label("Sum Techèque"))

 SCALE: linear(dim(2), include(0))

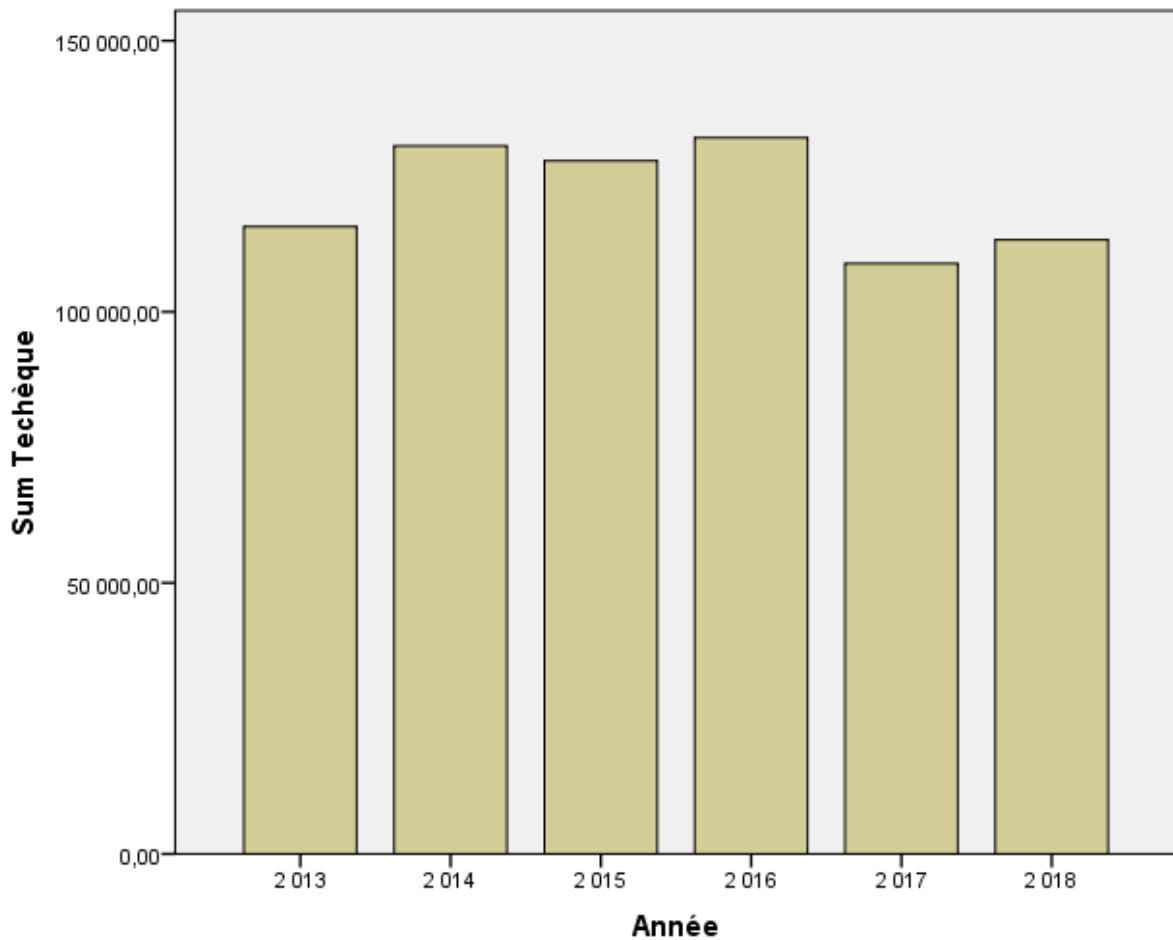
 ELEMENT: interval(position(Année*SUM_Techèque),
shape.interior(shape.square))

END GPL.

GGraph

Notes

Output Created	19-OCT-2020 19:17:37	
Comments		
Input	Data	C:\Users\narge\Desktop\Nouveau dossier\submite journal of world business\Article\final.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	6
Syntax	<pre>GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année SUM(Techèque)[name="SUM_Techèque"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE. BEGIN GPL SOURCE: s=userSource(id("graphdataset")) DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category()) DATA: SUM_Techèque=col(source(s), name("SUM_Techèque")) GUIDE: axis(dim(1), label("Année")) GUIDE: axis(dim(2), label("Sum Techèque")) SCALE: linear(dim(2), include(0)) ELEMENT: interval(position(Année*SUM_Techèque), shape.interior(shape.square)) END GPL.</pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00,25
	Elapsed Time	00:00:00,14



* Chart Builder.

GGRAPH

/GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année

SUM(Chine)[name="SUM_Chine"] MISSING=LISTWISE

REPORTMISSING=NO

/GRAPHSPEC SOURCE=INLINE.

BEGIN GPL

SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))

DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category())

DATA: SUM_Chine=col(source(s), name("SUM_Chine"))

GUIDE: axis(dim(1), label("Année"))

GUIDE: axis(dim(2), label("Sum Chine"))

SCALE: linear(dim(2), include(0))

ELEMENT: interval(position(Année*SUM_Chine),

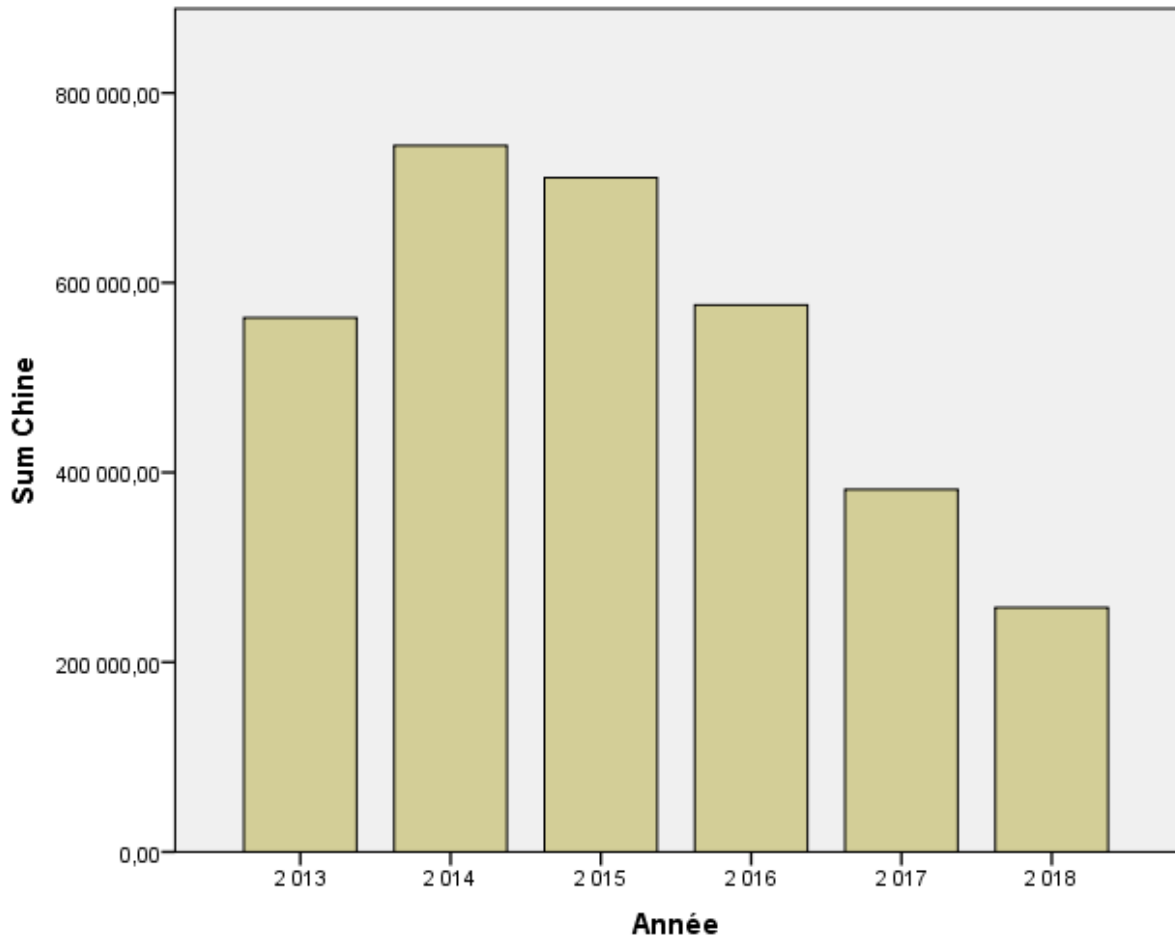
shape.interior(shape.square))

END GPL.

GGraph

Notes

Output Created	19-OCT-2020 19:18:23	
Comments		
Input	Data	C:\Users\narge\Desktop\Nouveau dossier\submite journal of world business\Article\final.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	6
Syntax	<pre>GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année SUM(Chine)[name="SUM_Chine"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE. BEGIN GPL SOURCE: s=userSource(id("graphdataset")) DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category()) DATA: SUM_Chine=col(source(s), name("SUM_Chine")) GUIDE: axis(dim(1), label("Année")) GUIDE: axis(dim(2), label("Sum Chine")) SCALE: linear(dim(2), include(0)) ELEMENT: interval(position(Année*SUM_Chine), shape.interior(shape.square)) END GPL.</pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00,17
	Elapsed Time	00:00:00,15



* Chart Builder.

GGRAPH

/GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année

SUM(Japon) [name="SUM_Japon"] MISSING=LISTWISE

REPORTMISSING=NO

/GRAPHSPEC SOURCE=INLINE.

BEGIN GPL

SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))

DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category())

DATA: SUM_Japon=col(source(s), name("SUM_Japon"))

GUIDE: axis(dim(1), label("Année"))

GUIDE: axis(dim(2), label("Sum Japon"))

SCALE: linear(dim(2), include(0))

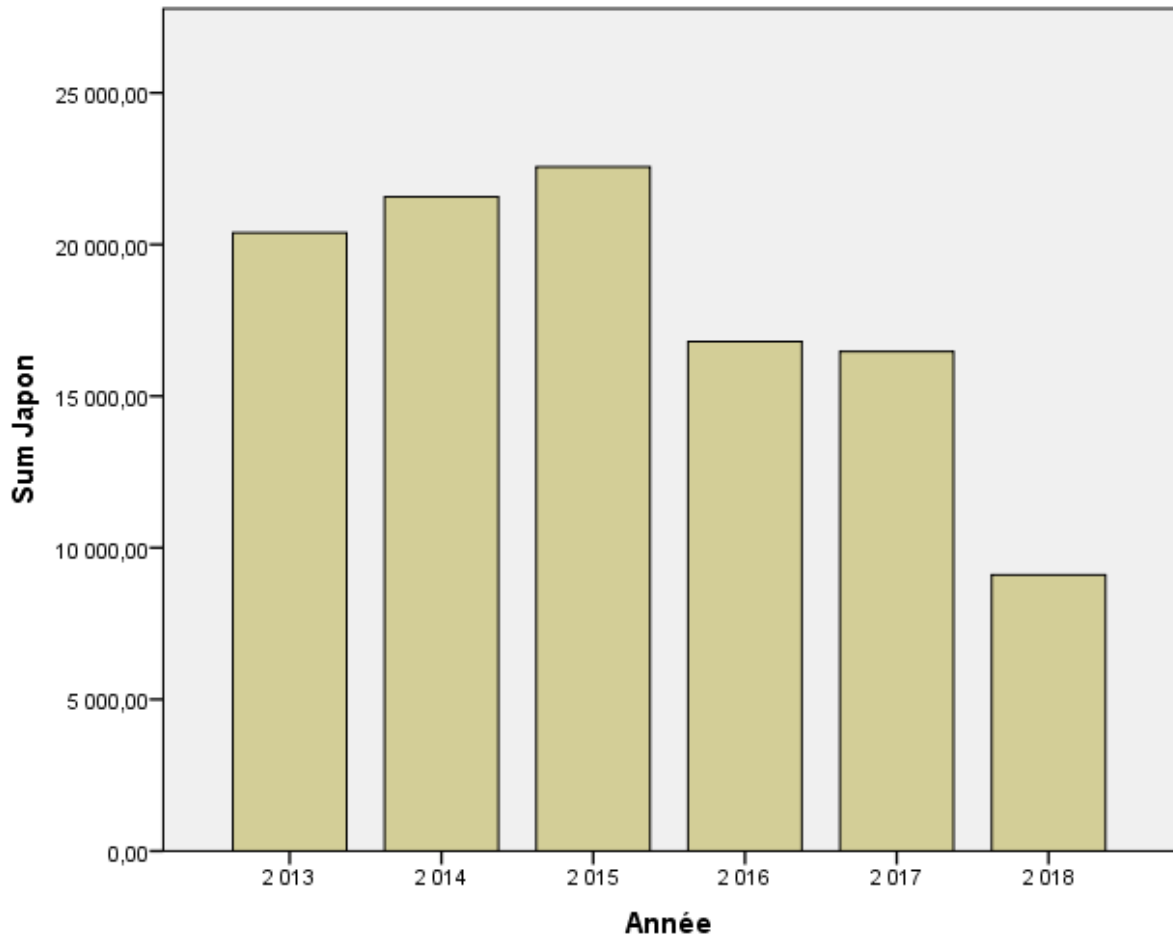
ELEMENT: interval(position(Année*SUM_Japon),
shape.interior(shape.square))

END GPL.

GGraph

Notes

Output Created	19-OCT-2020 19:19:45	
Comments		
Input	Data	C:\Users\narge\Desktop\Nouveau dossier\submite journal of world business\Article\final.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	6
Syntax	<pre>GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année SUM(Japon)[name="SUM_Japon"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE. BEGIN GPL SOURCE: s=userSource(id("graphdataset")) DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category()) DATA: SUM_Japon=col(source(s), name("SUM_Japon")) GUIDE: axis(dim(1), label("Année")) GUIDE: axis(dim(2), label("Sum Japon")) SCALE: linear(dim(2), include(0)) ELEMENT: interval(position(Année*SUM_Japon), shape.interior(shape.square)) END GPL.</pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00,17
	Elapsed Time	00:00:00,14



* Chart Builder.

GGRAPH

/GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année

SUM(Turquie) [name="SUM_Turquie"]

MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO

/GRAPHSPEC SOURCE=INLINE.

BEGIN GPL

SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))

DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category())

DATA: SUM_Turquie=col(source(s), name("SUM_Turquie"))

GUIDE: axis(dim(1), label("Année"))

GUIDE: axis(dim(2), label("Sum Turquie"))

SCALE: linear(dim(2), include(0))

ELEMENT: interval(position(Année*SUM_Turquie),

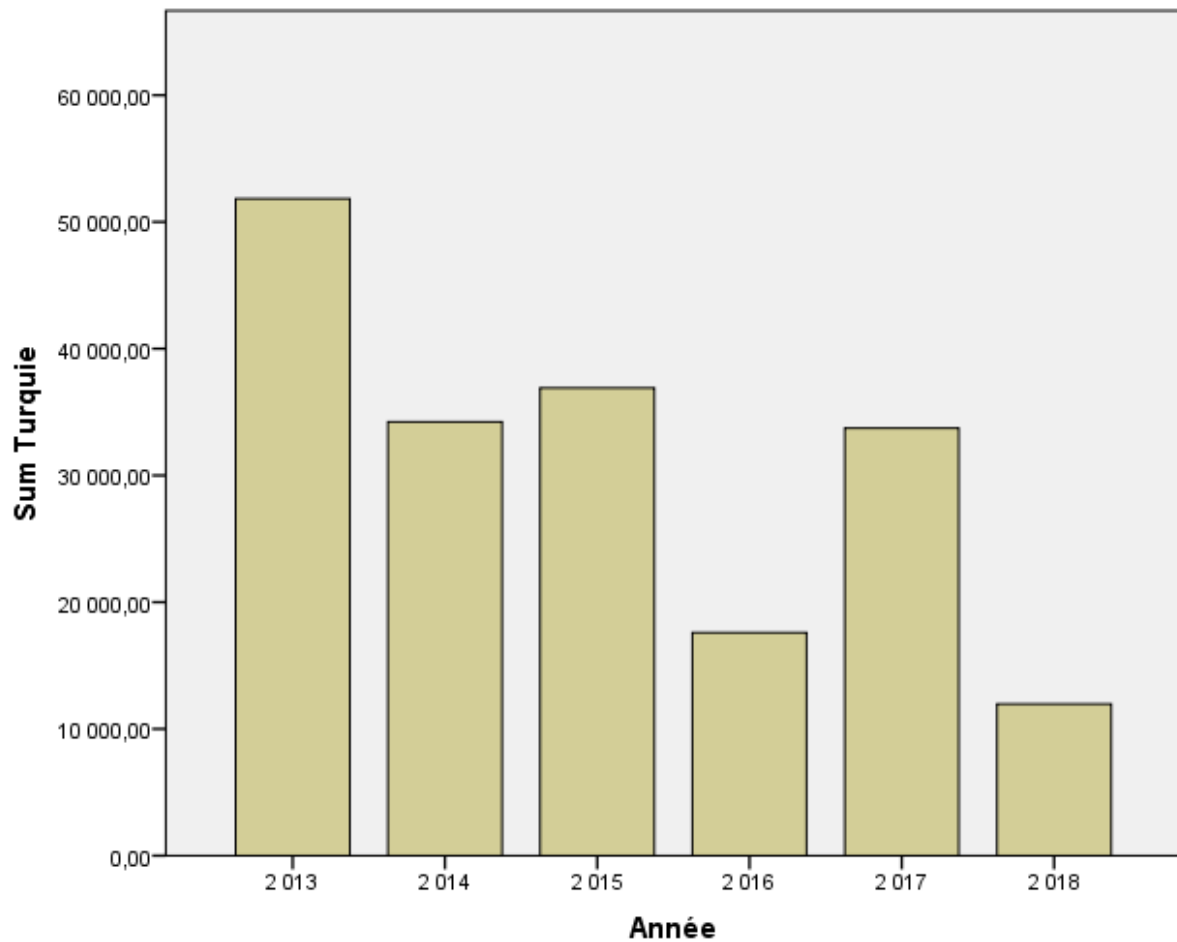
shape.interior(shape.square))

END GPL.

GGraph

Notes

Output Created	19-OCT-2020 19:20:57	
Comments		
Input	Data	C:\Users\narge\Desktop\Nouveau dossier\submite journal of world business\Article\final.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	6
Syntax	<pre>GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année SUM(Turquie)[name="SUM_Turquie"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE. BEGIN GPL SOURCE: s=userSource(id("graphdataset")) DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category()) DATA: SUM_Turquie=col(source(s), name("SUM_Turquie")) GUIDE: axis(dim(1), label("Année")) GUIDE: axis(dim(2), label("Sum Turquie")) SCALE: linear(dim(2), include(0)) ELEMENT: interval(position(Année*SUM_Turquie), shape.interior(shape.square)) END GPL.</pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00,25
	Elapsed Time	00:00:00,14



* Chart Builder.

GGRAPH

/GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année

SUM(Russie)[name="SUM_Russie"] MISSING=LISTWISE

REPORTMISSING=NO

/GRAPHSPEC SOURCE=INLINE.

BEGIN GPL

SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))

DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category())

DATA: SUM_Russie=col(source(s), name("SUM_Russie"))

GUIDE: axis(dim(1), label("Année"))

GUIDE: axis(dim(2), label("Sum Russie"))

SCALE: linear(dim(2), include(0))

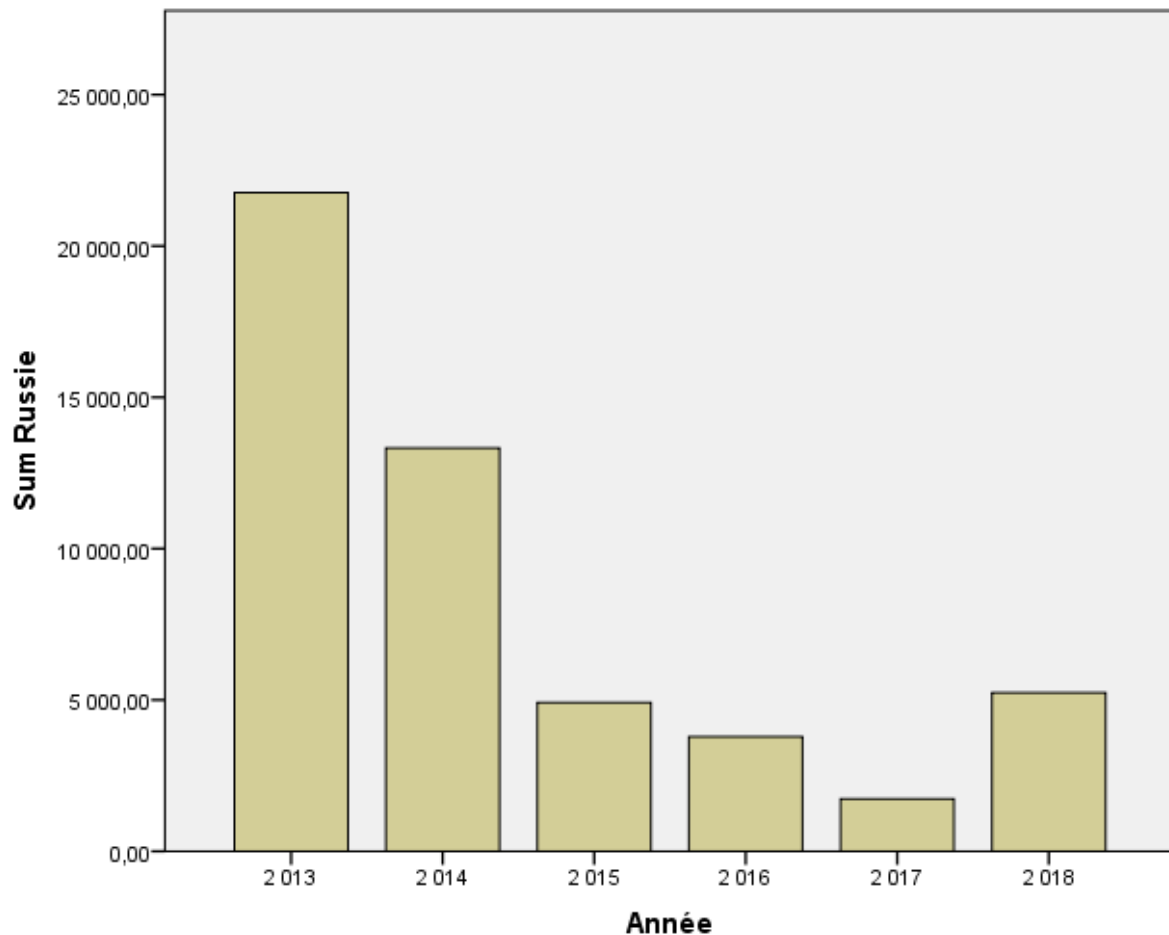
ELEMENT: interval(position(Année*SUM_Russie),
shape.interior(shape.square))

END GPL.

GGraph

Notes

Output Created	19-OCT-2020 19:21:55	
Comments		
Input	Data	C:\Users\narge\Desktop\Nouveau dossier\submite journal of world business\Article\final.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	6
Syntax	<pre>GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année SUM(Russie)[name="SUM_Russie"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE. BEGIN GPL SOURCE: s=userSource(id("graphdataset")) DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category()) DATA: SUM_Russie=col(source(s), name("SUM_Russie")) GUIDE: axis(dim(1), label("Année")) GUIDE: axis(dim(2), label("Sum Russie")) SCALE: linear(dim(2), include(0)) ELEMENT: interval(position(Année*SUM_Russie), shape.interior(shape.square)) END GPL.</pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00,20
	Elapsed Time	00:00:00,14



* Chart Builder.

GGRAPH

/GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année

SUM(Autriche) [name="SUM_Autriche"]

MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO

/GRAPHSPEC SOURCE=INLINE.

BEGIN GPL

SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))

DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category())

DATA: SUM_Autriche=col(source(s), name("SUM_Autriche"))

GUIDE: axis(dim(1), label("Année"))

GUIDE: axis(dim(2), label("Sum Autriche"))

SCALE: linear(dim(2), include(0))

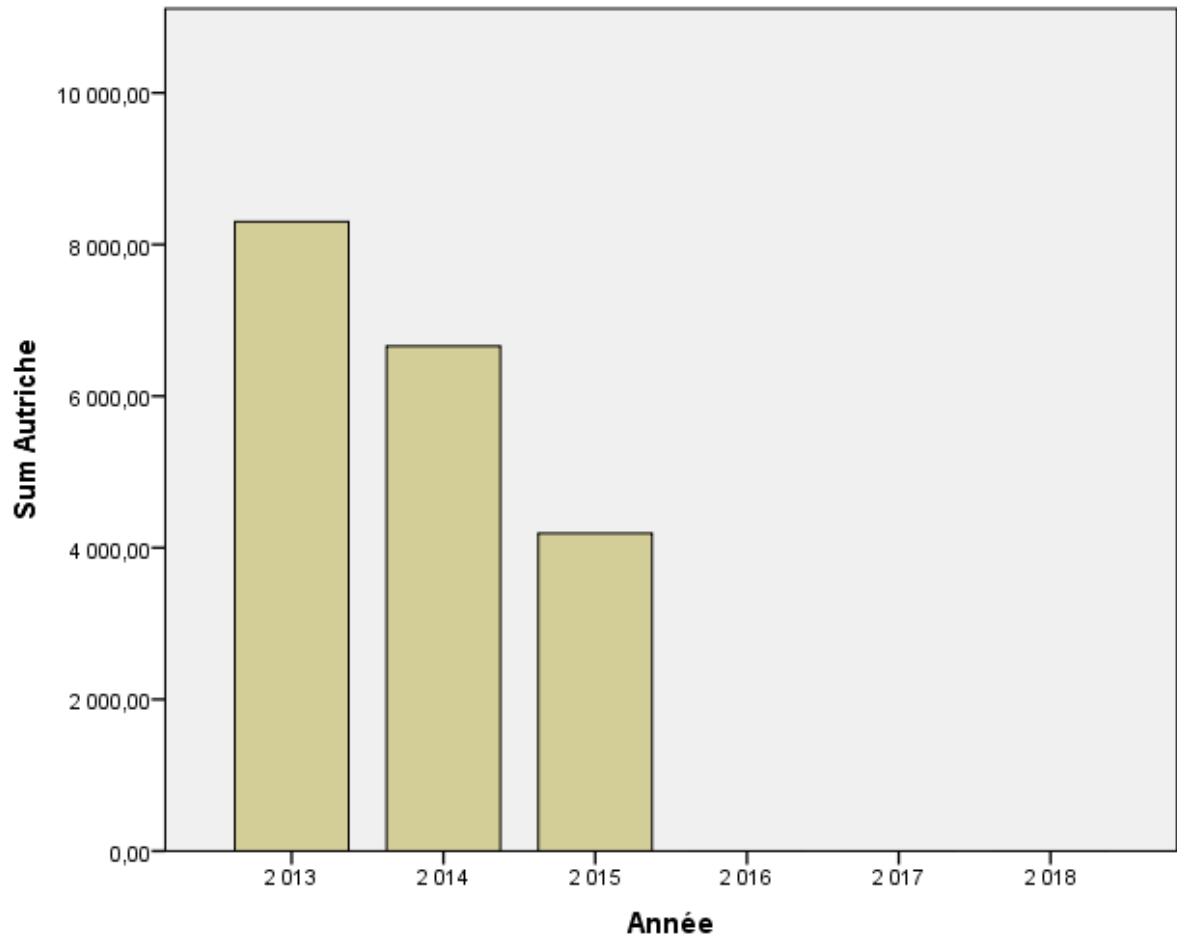
ELEMENT: interval(position(Année*SUM_Autriche),
shape.interior(shape.square))

END GPL.

GGraph

Notes

Output Created	19-OCT-2020 19:22:37	
Comments		
Input	Data	C:\Users\narge\Desktop\Nouveau dossier\submite journal of world business\Article\final.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	6
Syntax	<pre>GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=Année SUM(Autriche)[name="SUM_Autriche"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE. BEGIN GPL SOURCE: s=userSource(id("graphdataset")) DATA: Année=col(source(s), name("Année"), unit.category()) DATA: SUM_Autriche=col(source(s), name("SUM_Autriche")) GUIDE: axis(dim(1), label("Année")) GUIDE: axis(dim(2), label("Sum Autriche")) SCALE: linear(dim(2), include(0)) ELEMENT: interval(position(Année*SUM_Autriche), shape.interior(shape.square)) END GPL.</pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00,11
	Elapsed Time	00:00:00,13



```

MEANS TABLES=coréeduSud France Etatsunis Uruguay Iran BY Italie Techèque
Chine Japon Turquie Russie
Autriche
/CELLS=MEAN COUNT STDDEV.

```