

Stratégies de « coopération » au sein d'un écosystème d'affaires : une illustration à travers le cas de SAP

Estelle PELLEGRIN-BOUCHER*

Université de Montpellier 1

Gaël GUEGUEN

Université de Montpellier 3

Classification JEL : L120, L140, L860

Correspondance :

ISEM - ERFI

BP 9659 34 054 Montpellier Cedex 1

Résumé : Comment des stratégies de coopération peuvent-elles permettre le développement d'un écosystème d'affaires en favorisant le développement de stratégies de « coopération » ? L'étude de la stratégie du leader des ERP, SAP, tente de répondre à cette question. Des logiques de « coopération » émergent avec succès, mais un contexte favorable est nécessaire. C'est ainsi que SAP a su mettre à profit innovation et collaboration avec des entreprises partenaires pour asseoir son standard technologique et fonder son écosystème d'affaires. Celui-ci étant établi, elle a pu travailler en collaboration avec des concurrents et favoriser le développement de son écosystème d'affaires.

Mots clés : écosystèmes d'affaires – stratégies collectives – coopération – SAP – ERP/PGI

Abstract : How can co-operative strategies enable the development of a business ecosystem by facilitating the development of « co-opetition » ? The study of the strategy of SAP has been designed to answer this question. Our findings indicate that, in a favourable context, “co-opetition” strategies have emerged successfully because SAP knew how to benefit from innovation and collaboration in order to impose its technological standard. Once the foundations of its business ecosystem were solidly in place, SAP could work in collaboration with competitors and make the further development of its business ecosystem possible.

Key words : business ecosystems – collective strategies – co-opetition – SAP – ERP

* Les auteurs sont respectivement allocataire de recherche à l'Université de Montpellier 1 et maître de conférences à l'Université de Montpellier 3. Ils sont également membres de l'ERFI.

Comment une entreprise peut-elle conforter sa place de *leader*, malgré une importante pression concurrentielle, sur un secteur à forte valeur ajoutée, sans pour autant continuer à introduire des évolutions technologiques fortement supérieures à celles de ses concurrents ? La théorie des écosystèmes d'affaires (Moore, 1993 ; 1996) peut aider à comprendre cette situation. Un écosystème d'affaires correspond à l'association de différentes entreprises et organisations, à savoir « *une coalition hétérogène d'entreprises relevant de secteurs différents et formant une communauté stratégique d'intérêts ou de valeurs structurée en réseau autour d'un leader qui arrive à imposer ou à faire partager sa conception commerciale ou son standard technologique* » (Torrès-Blay, 2000). En d'autres termes, une compétence centrale partageable (un standard technologique, un savoir-faire, une norme,...) va entraîner le développement de stratégies collectives entraînant une communauté de destin stratégique : des entreprises vont se retrouver unies (sur la base de coopérations formelles ou non) afin de promouvoir un standard spécifique.

Ce type de perspective s'inscrit comme complément aux analyses menées en termes de champs organisationnels de la théorie néo-institutionnaliste (Di Maggio et Powell, 1983 ; Bensedrine et Demil, 1998 ; Greenwood et *al.*, 2002) et qui sont mobilisées en management stratégique (Tellier, 2003). Cependant, la perspective évoquée va permettre de décomposer les champs organisationnels en sous-systèmes concurrentiels organisés. De plus, l'idée qu'une entreprise puisse activer et structurer un écosystème d'affaires afin d'améliorer sa position concurrentielle devient centrale. La stratégie de l'entreprise va consister ainsi à développer son écosystème d'affaires en nouant un ensemble de relations partenariales plus ou moins denses.

Précisément, et malgré son intérêt pour la gestion des organisations, la question de la mise en place de stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983), et de « coopération » (Nalebuff et Brandenburger, 1996) au sein d'écosystèmes d'affaires n'a été que peu développée et manque de supports empiriques convaincants bien que sa filiation théorique soit marquée (Gueguen et Torrès, 2004). Le décalage entre des phénomènes économiques de plus en plus fréquents (Stanley, 1999 ; Lengnick-Hall et Wolff, 1999) et la faiblesse des recherches passées, justifiait donc ce questionnement. L'objectif de ce travail sera ainsi de réaliser l'intégration des logiques coopératives et coopératives dans le domaine d'étude des écosystèmes d'affaires, à travers la méthode de

l'étude de cas. Nous souhaitons ainsi montrer comment des stratégies de coopération peuvent permettre le développement d'un écosystème d'affaires. Ceci favorisera le développement de stratégies de « coopétition » afin de maintenir un avantage concurrentiel durable.

À cette fin, le cas de SAP, groupe indépendant spécialisé dans le développement, la vente et la mise en place de progiciels de gestion intégrés (ERP) a été retenu. SAP est devenu depuis le début des années 1990 le *leader* reconnu du marché des progiciels de gestion intégrés, et a su conserver cette place au sein d'un environnement très concurrentiel. Or, l'innovation qu'a introduite SAP au cours de cette période a également consisté en la mise en place de stratégies collectives et de « coopétition » au sein de son écosystème d'affaires, lesquelles ont induit des différentiels de compétitivité substantiels avec la concurrence.

Ainsi, après avoir présenté les soubassements théoriques permettant d'expliquer l'intérêt des stratégies de « coopétition » en complément des stratégies collectives au sein des écosystèmes d'affaires, le développement de l'écosystème d'affaires de SAP sera présenté. Cette étude de cas permettra de saisir les dynamiques inhérentes à la structuration des écosystèmes d'affaires.

1. Les écosystèmes d'affaires entre stratégies collectives et de « coopétition »

Les logiques traditionnelles des rapports entre firmes (coopération ou concurrence) peuvent être dépassées par de nouvelles logiques plus ambiguës (« coopétition »). C'est dans ce cadre d'analyse que pourra être comprise la notion d'écosystème d'affaires.

1.1. Les limites des stratégies de compétition

La littérature distingue trois dimensions majeures dans la compétition : le prix, la promotion et le produit (Khandwalla, 1981). Les stratégies compétitives permettent de gérer l'interdépendance avec succès si elles donnent lieu à des positions concurrentielles avantageuses, réduisant ainsi l'incertitude décisionnelle (Pennings, 1981). Par exemple, la différenciation par les produits peut créer un domaine protégé avec des barrières difficiles à franchir par les autres concurrents. Néanmoins, dans les environnements complexes, les interdépendances sont

souvent floues et affronter individuellement la dynamique de ces environnements devient problématique (Emery et Trist, 1965).

Dans ces conditions, les stratégies collectives peuvent détrôner les stratégies concurrentielles en offrant un moyen de répondre efficacement aux variations d'environnements interdépendants (Emery et Trist, 1965 ; Astley et Fombrun, 1983). De plus, certaines stratégies concurrentielles comme la guerre de prix s'avèrent périlleuses pour celui qui les a lancées (Baumard, 2000). En effet, la guerre de prix est une des plus radicales des stratégies concurrentielles, elle se solde régulièrement par des échecs et ne bénéficie que rarement aux belligérants (Le Roy, 1998 ; Nalebuff et Brandenburger, 1996).

Il semble donc que l'interdépendance des acteurs, la complexité des relations, et la faible pertinence de stratégies concurrentielles agressives et frontales laissent penser que les entreprises peuvent tirer profit de relations auprès de leurs partenaires habituels, de leurs concurrents mais aussi d'entreprises plus éloignées de leur métier.

1.2. La relation dialectique entre stratégies de compétition et stratégies collectives

La notion de « stratégies collectives » se réfère au courant de pensée de l'écologie humaine (Evan, 1966 ; Metclafe, 1976 ; Astley et Fombrun, 1983). Cette réflexion repose sur la notion d'ensemble organisationnel (Evan, 1966) : les entreprises peuvent combiner volontairement et délibérément leurs actions afin de former un vaste réseau et ainsi modifier leur environnement à l'aide de mécanismes de régulation divers. Il ressort qu'au sein de cet environnement réticulaire, les décisions individuelles seront moins importantes que les décisions collectives. De manière générale, les stratégies collectives visent à gérer l'interdépendance mutuelle des firmes et les dynamiques de leur environnement inter-organisationnel (Astley et Fombrun, 1983 ; Bresser et Harl, 1986 ; Thorelli, 1986). En gérant des environnements interdépendants et dynamiques, les stratégies collectives peuvent être réactives et absorber les chocs de leur environnement, ou proactives et prévoir le comportement des autres organisations.

Certains chercheurs se sont posés la question de savoir si les stratégies collectives avaient plutôt des résultats négatifs ou positifs, à moyen et long terme. Ainsi, Bresser et Harl (1986) ont décrit la relation dynamique entre les stratégies collectives et compétitives comme étant

composée de deux perspectives stratégiques qui sont dialectiquement reliées l'une à l'autre. Par exemple, lorsque des stratégies de compétition prévalent à l'intérieur d'un même marché, les turbulences et l'incertitude décisionnelle qui en résultent (dysfonctionnements concurrentiels) vont finalement encourager les organisations à utiliser des formes de stratégie plus collectives. Pourtant, lorsque ce sont les stratégies collectives qui prévalent et qui créent à leur tour des dysfonctionnements (une réduction de la flexibilité stratégique ou l'attraction de nouveaux concurrents : dysfonctionnements collectifs), les stratégies de compétition vont être considérées comme plus appropriées pour affronter l'interdépendance (Bresser, 1988). Ainsi, il apparaît que les mécanismes de compétition et de coopération permettent de réguler le caractère dysfonctionnel d'un environnement afin d'éviter un phénomène entropique.

1.3. La « coopération » comme arbitrage entre concurrence et coopération

La relation dialectique entre stratégies collectives et stratégies concurrentielles implique que les organisations doivent rester vigilantes quant aux possibles dysfonctionnements de leurs stratégies. Elles doivent maintenir leur capacité à alterner stratégies collectives et stratégies compétitives (Bresser et Harl, 1986 ; Ibert, 2004) : « *Tout comme la concurrence par affrontement, la gestion des transitions entre l'affrontement et l'entente peut mettre à l'épreuve la capacité d'adaptation des firmes et être une source d'avantage concurrentiel des firmes qui les initient* » (Ibert, 2004). Cela est d'autant plus important qu'une stratégie collective peut aboutir au développement d'un réseau interorganisationnel très complexe qui regroupe différents types d'industrie. Mettre en place et conserver une stratégie particulière ne peut stabiliser l'environnement de l'entreprise que pour une période très limitée (puisque ces deux types de stratégies portent en eux des dysfonctionnements caractéristiques). Il est important que l'entreprise réagisse aux instabilités et qu'elle essaie de s'adapter en passant d'une stratégie collective à une stratégie plus compétitive et inversement (Bresser et Harl, 1986 ; Ibert, 2004). Ce processus en alternance équivaut à un processus de changement par lequel les organisations sont capables de maintenir leur pérennité (Bresser et Bishop, 1983). Bresser (1988) a essayé de donner des grilles de lecture et une typologie afin

d'évaluer la faisabilité des stratégies combinant à la fois coopération et compétition.

Ainsi, l'entreprise doit nécessairement co-évoluer avec d'autres partenaires. Ce processus de co-évolution implique davantage de coopération tout en maintenant un niveau de compétition élevé. Nalebuff et Brandenburger (1996), à la suite de Ray Noorda fondateur de l'entreprise Novell, parlent de « coopération » pour soutenir l'importance de l'association de ces deux antagonismes au sein d'un même processus. Ce concept de « coopération » est apparu récemment, dans la mouvance du courant des écosystèmes d'affaires et à la suite d'une notion telle que la « co-évolution » (Moore, 1993). Bengtsson et Kock (2000), par exemple, montrent que la « coopération » est la « *relation la plus avantageuse entre concurrents* », et en même temps « *la plus complexe* ». Dans une autre perspective, ce concept permet de mieux comprendre comment des concurrents peuvent s'avérer être de précieux partenaires et comment les entreprises peuvent, au cours de leur vie, jouer des rôles très différents en fonction des circonstances. Ainsi, un partenaire peut soudainement se révéler être un dangereux concurrent ; inversement, un concurrent de longue date doit être considéré comme un possible partenaire. Les entreprises auront intérêt à mener des actions coopératives de telle sorte à minimiser l'importance des dysfonctionnements et à évoluer au sein d'environnements favorables.

L'une des questions importantes serait de savoir si la stratégie de « coopération » peut être efficace quel que soit le contexte d'évolution de la firme. Au regard des éléments avancés précédemment, il semble nécessaire que l'entreprise puisse conserver suffisamment de confidentialité dans ses actions. Ainsi, un environnement par trop hostile pourrait s'avérer dangereux dans la mise en place de telles stratégies. À l'inverse, un environnement trop collectif pourrait rejeter une entreprise qui associerait simultanément concurrence et coopération. Il semble donc nécessaire de développer ces logiques coopératives au sein d'un contexte favorable qu'il faudra identifier.

1.4. Les écosystèmes d'affaires comme contexte d'émergence des stratégies de « coopération »

Lengnick-Hall et Wolff (1999) considèrent que les écosystèmes d'affaires constituent un courant théorique important pour l'analyse des stratégies des firmes. En effet, les stratégies des entreprises prennent une nouvelle forme : « *Ce ne sont plus des entreprises seules mais des coalitions hétérogènes d'entreprises qui se livrent concurrence. Les alliances, les partenariats, les accords de coopération contribuent à faire émerger des réseaux qui ne correspondent plus au concept d'industrie, ni à celui de filière* » (Torrès-Blay, 2000). On parle ainsi d'écosystème d'affaires pour désigner des ensembles de réseaux complexes et hétérogènes souvent liés aux nouvelles technologies, mais que l'on peut rencontrer dans d'autres secteurs d'activité plus traditionnels. Les écosystèmes d'affaires peuvent ainsi se retrouver dans l'agroalimentaire, dans l'automobile (Moore, 1996), dans l'informatique (Moore, 1996 ; Torrès-Blay, 2000 ; Gueguen, 2001), dans les logiciels (Nguyen, 2002) mais aussi, de façon plus précise, sur le marché des systèmes d'exploitation (Gueguen et Torrès, 2004).

Selon Moore (1993), les entreprises qui se veulent « innovantes » doivent « *attirer des ressources de toutes sortes, du capital, des partenaires, des fournisseurs, et des clients afin de créer des réseaux de coopération* ». Ainsi, Moore constate que les théories sur les alliances stratégiques ou les organisations virtuelles sont insuffisantes. En effet, les événements de ces quinze dernières années, particulièrement dans l'industrie des technologies de l'information, illustrent les limites des analyses passées. L'entreprise est ainsi amenée à co-évoluer avec les autres entreprises de son environnement. L'écosystème, coalition hétérogène d'entreprises relevant de secteurs différents et formant une communauté stratégique d'intérêts ou de valeurs, repose sur un processus de forte co-évolution entre ses composantes organisationnelles. Le principe de co-évolution signifie que l'on ne peut comprendre le phénomène d'évolution d'une entreprise sans intégrer les évolutions des autres entreprises de son environnement car les évolutions s'influencent mutuellement. Cela signifie également que dans les écosystèmes d'affaires, l'innovation est moins le fait d'une entreprise isolée que « *le résultat d'une combinaison de coopérations entre plusieurs entreprises qui participent à faire émerger les nouveaux produits, les nouveaux*

standards et les nouvelles formes de consommation de demain » (Moore, 1993).

En conséquence, Gueguen et Torrès (2004) identifient les caractéristiques suivantes comme prépondérantes dans les écosystèmes d'affaires :

– Un standard, une norme ou un savoir-faire sont utilisés par plusieurs entreprises. Cela va permettre de développer une ou plusieurs compétences centrales.

– Les entreprises utilisant ces compétences vont constituer une communauté de destin stratégique sur le principe de la co-évolution.

– Une (ou plusieurs) entreprise(s) va (vont) avoir le rôle de *leader*. Cette entreprise devra développer une vision partagée par les autres membres de l'écosystème d'affaires. Fondé sur la base de contributions critiques et encadrées (Moore, 1996), le pouvoir du *leader* permettra d'orienter les évolutions des compétences centrales. La place de *leader* est évolutive et son comportement est primordial dans l'évolution de l'écosystème d'affaires.

– Les acteurs composant les écosystèmes d'affaires sont hétérogènes (entreprises, institutions, syndicats, groupes de pression,...)

– Les acteurs de l'écosystème d'affaires proviennent d'industries différentes. On assiste ainsi à une convergence des industries.

– Il n'y a pas nécessairement une appartenance exclusive à un seul écosystème d'affaires.

– Les écosystèmes d'affaires sont animés par d'importantes logiques concurrentielles au niveau intra-écosystème (pour acquérir la place de *leader*) comme au niveau inter-écosystèmes (concurrence de plusieurs écosystèmes d'affaires). Un écosystème d'affaires associera coopération et compétition et correspond donc à la logique de « coopération ».

Ce processus de co-évolution à l'intérieur des écosystèmes d'affaires implique davantage de coopération et en même temps un niveau de concurrence et de compétition élevé. En effet, l'écosystème « *induit une nouvelle forme de concurrence qui alterne coopération et compétition* » (Moore, 1993). Les entreprises sont alors amenées, en fonction des événements, à jouer le rôle de partenaires, de clients ou de concurrents envers les autres entreprises de l'écosystème. En fonction du contexte, et de l'utilité de chaque entreprise, il est important, au sein de l'écosystème d'affaires, que des entreprises concurrentes mettent en commun leurs complémentarités. Chaque entreprise peut ainsi se valoriser par rapport aux atouts qu'une autre entreprise peut lui fournir et

qui lui manquaient : l'association et la mise en commun d'atouts complémentaires permettent de créer une synergie beaucoup plus grande pour l'ensemble des entreprises en question.

2. Un exemple de stratégie collective et de « coopération » au sein d'un écosystème d'affaires : le cas de SAP

Le cas de SAP au cours des années quatre-vingt-dix semble s'inscrire parfaitement dans le cadre défini lors de la première partie de ce travail. Il illustre en particulier le cas d'intégration de stratégies collectives et de « coopération » au sein d'un écosystème d'affaires. En effet, l'innovation qu'a introduite SAP au cours de cette période, outre son caractère technologique (mise sur le marché du premier progiciel de gestion intégré), se situe également dans la mise en place de stratégies d'alliances complexes au sein de son écosystème d'affaires.

L'analyse de SAP a été réalisée sur la base d'une méthodologie classique d'étude de cas (Yin, 1994), nourrie par des données primaires et secondaires. Les données primaires sont constituées d'une vingtaine d'entretiens semi-directifs menés auprès de différents managers de la société SAP, mais aussi d'entreprises telles que IBM et de cabinets de conseil spécialisés dans la mise en place de systèmes d'information : Bearing Point, PricewaterhouseCoopers, Cap Gemini, et Accenture. Les données secondaires comportent une revue de presse française et anglo-saxonne menée sur la période courant de 1989 à 2002, des journaux d'entreprises, des documents officiels et des documents internes collectés sur le terrain. La diversité des sources garantit une validité de construit par la triangulation des données.

2.1. Présentation de la société SAP

La société SAP édite des progiciels de gestion intégrés (PGI) ou ERP. Apparus au début des années 1990 sous le terme d'ERP (*Enterprise Resource Planning*), les progiciels de gestion intégrés sont depuis quelques années au cœur de l'évolution des systèmes d'information des entreprises. On peut définir un ERP comme une application informatique composée de modules visant à gérer les différents domaines de l'entreprise. La progression du nombre d'implantations d'ERP est régu-

lière et importante dans de nombreux secteurs économiques. Ils répondent notamment à la demande de prise en charge des processus de gestion de l'entreprise. Ce véritable attrait pour les ERP a fait des éditeurs d'ERP des acteurs majeurs de l'industrie informatique. Les cinq éditeurs de référence sont, avec leurs produits respectifs, SAP et « R/3 », Oracle et « Oracle Application », Baan et « Baan IV », PeopleSoft et « PeopleSoft », JD Edwards et « One World ».

SAP a été fondée en 1972 par cinq anciens ingénieurs d'IBM. Elle est la troisième plus grande entreprise indépendante de logiciels et le *leader* reconnu dans le domaine des progiciels de gestion intégrés. Elle emploie 27 800 personnes dans plus de cinquante pays. Elle compte aujourd'hui 12 millions d'utilisateurs, 44 500 installations, 1 000 partenaires, et 17 500 clients dans plus de 120 pays. SAP est également le premier fournisseur mondial de solutions logicielles de *e-business*.

2.2. Une mise sur le marché de produits innovants

Si l'on se réfère aux principaux déterminants d'un écosystème d'affaires (Moore, 1993 ; 1996), la réussite d'une entreprise réside principalement dans sa capacité à « innover ». Il s'agit tout d'abord de la capacité d'une entreprise à créer des produits ou des services nouveaux. Or, une des stratégies de la société SAP a été justement de créer des produits dits « innovants ». Elle a pour cela fortement investi en recherche et développement. Ainsi, dans le monde, plusieurs centres de recherche emploient près de 1 000 personnes qui se consacrent à développer des applications. Ces centres de recherche sont organisés par pays, par industrie et par fonction. Pour maintenir le niveau et la qualité de ces centres de recherche, les ingénieurs sont sévèrement sélectionnés, et motivés. De plus, ils travaillent avec des experts fonctionnels et métiers du monde entier afin de définir ensemble les solutions les plus adaptées aux besoins spécifiques des entreprises clientes. L'importance donnée à l'innovation dans la stratégie de SAP ne s'est pas démentie au cours des années. L'évolution de l'offre SAP a su traduire l'évolution des besoins du marché mais également l'anticipation des évolutions futures. L'entreprise SAP a connu le succès dès le début des années 1980 en Allemagne avec une offre de progiciel de gestion intégré qui permettait pour la première fois d'intégrer toutes les fonctions de l'entreprise (SAP R/2). Par la suite, SAP renforça son offre avec l'intégration de la technologie client-serveur (SAP R/3 au début

des années 1990) et le développement de produits complémentaires destinés à des types de processus particuliers (*supply chain*, gestion de la relation client,...). Ces lancements successifs permirent à SAP de se constituer une offre de produits relativement large. Mais bien que l'offre de produits de SAP paraisse innovante, elle a néanmoins connu quelques revers : la société SAP a souvent été l'objet de vives critiques concernant ses produits (cf. Microsoft). Or, malgré les nombreuses critiques formulées à l'encontre des produits et des méthodes de l'entreprise allemande, et malgré l'arrivée de nouveaux concurrents et d'offres techniquement équivalentes, voire supérieures, à celles de SAP (notamment dans le domaine des APS ou *Advanced Planning Systems*), le succès de SAP ne s'est pas démenti et SAP a pu maintenir sa place de *leader*.

2.3. Développement de l'écosystème d'affaires : stratégies de coopération et de « coopération »

Certes, l'innovation et la capacité d'anticiper les évolutions technologiques ont été le socle du succès de la société SAP. Néanmoins, les échecs de certains de ses produits et de leur mise en place, ainsi que la concurrence exercée par d'autres éditeurs (Oracle, Peoplesoft, Baan, etc.), montrent que la capacité de créer des produits nouveaux n'a pas été suffisante pour consolider l'écosystème d'affaires existant, ni pour y maintenir une place de *leader*. Les entreprises qui réussissent sont celles qui innovent, mais l'innovation ne réside pas simplement dans la création continue de nouveaux produits et services (Moore, 1993). Pour croître, que ce soit dans le sens de développer des compétences ou de créer de nouveaux marchés, les entreprises doivent se joindre à d'autres organisations afin de créer de la valeur. Les entreprises doivent donc construire des communautés économiques fondées sur les synergies inter-entreprises (Moore, 1996).

Les dirigeants de SAP ont rapidement compris l'intérêt de s'associer avec différents partenaires afin de constituer leur écosystème d'affaires. Ainsi, l'innovation de SAP a résidé essentiellement dans le choix des alliances, lesquelles reposent sur trois types de partenariats : les partenariats avec les clients (relations verticales), les partenariats transversaux avec des entreprises présentes sur d'autres industries (relations transversales), mais aussi les partenariats avec les concurrents (relations horizontales). Ainsi coopération (avec les clients et les autres in-

dustries) et « coopération » (avec les concurrents) constituent la stratégie de développement de l'écosystème d'affaires SAP et semblent fonder un modèle d'affaires novateur.

2.3.1. Les relations verticales : une coopération reposant sur le co-développement

Dans le cadre de sa stratégie globale d'alliances, l'entreprise SAP a su dès le départ collaborer très étroitement avec ses clients et en faire de précieux partenaires. Ainsi, en demandant à ses clients de témoigner dans des revues à destination du grand public et en organisant des forums de discussion sur la mise en place d'ERP, SAP a créé des synergies entre ses anciens clients et de nouveaux prospects. Cette stratégie s'est révélée d'autant plus efficace qu'elle a été soutenue par d'autres actions visant à développer et soutenir ce réseau de clients. Par exemple, SAP a créé à la fin des années 1980 une filiale spécialisée dans la formation pour répondre aux besoins des clients et des partenaires (essentiellement les sociétés de services). La mise en place de synergies nouvelles au sein de l'écosystème telles que la création d'un label de qualité (la « certification SAP ») et la création d'une *hot line* fonctionnant dans le monde 24 h/24 ont également permis à SAP d'engranger des bénéfices importants et de consolider ses liens avec ses clients.

De plus, des investissements croisés entre SAP et ses clients ont permis le développement rapide de l'éditeur. En effet, des investissements massifs de part et d'autre ont permis de créer des partenariats à très long terme. Dans le cas du pétrolier Shell par exemple, le partenariat dure depuis plus de quinze ans : des consultants de SAP sont dédiés à plein temps à mettre en place et à développer des solutions spécifiques de SAP au sein du groupe Shell. SAP est également le fournisseur principal de Nestlé pour son projet Globe, un projet mondial de refonte des systèmes d'information et de mise en place de SAP. Ce projet, évalué à plusieurs millions d'euros en 2001, est prévu pour durer entre cinq et dix ans. Dans le cadre de ce projet, Nestlé co-finance une partie des développements « génériques » de SAP (ceux qui sont susceptibles d'être réutilisés par l'éditeur de logiciels chez d'autres clients). On parle ainsi de « co-développement » au sein de l'écosystème d'affaires SAP.

2.3.2. *Les relations transversales : asseoir la norme de SAP auprès de différents acteurs*

Les partenariats transversaux ont également été introduits au cœur de l'écosystème d'affaires SAP dès le début des années 1980 et se sont poursuivis jusqu'à aujourd'hui.

Dès le début des années 1980, SAP s'est ainsi associée à de puissants éditeurs de bases de données et à des éditeurs de logiciels complémentaires (Microsoft, Oracle, IBM,...). Elle s'est également alliée à des constructeurs (Compaq, IBM, HP) et aux plus grandes sociétés de services et firmes de conseil (Cap Gemini, Andersen Consulting, PricewaterhouseCoopers, KPMG, etc.).

Ainsi, le lancement d'une solution d'*e-procurement* en 1998 a été rendu possible grâce au partenariat de SAP avec Avisium et Hewlett Packard. SAP a également renforcé ses liens avec Informix, afin de rendre opérationnel un standard de marché du *datawarehousing* en 2000. Enfin en 2001, SAP a lancé un programme de « partenariat mondial » visant à créer un réseau sur le marché de l'*e-business*, offrant des services « clé en main » aux partenaires. Ce partenariat permettait en même temps de maintenir de fortes barrières à l'entrée « *afin d'empêcher les innovateurs de construire des écosystèmes alternatifs* » (Moore, 1993).

À travers ces exemples, il est important de comprendre que SAP considère les relations avec des entreprises un peu plus éloignées de son métier comme essentielles au développement de son écosystème : « *Le programme de partenariat SAPMarkets a été conçu pour créer des alliances solides et fructueuses, au profit de nos partenaires et de nos clients. Avec ce programme, nous avons formalisé notre processus de partenariat afin de s'assurer que chaque partenaire reçoive les produits, les services et le support nécessaires pour réussir. Il en résultera un puissant écosystème, SAPMarket fournissant à nos clients des solutions de place de marché électronique complètes et flexibles* » (un dirigeant de SAP France interviewé).

Concrètement, SAP apporte un soutien effectif à l'action commerciale de ses partenaires lors d'appels d'offres et lors du déroulement de la mission. Par exemple, en France, SAP a mis en place un programme de co-marketing à destination de ses distributeurs avec le montage d'opérations financées à hauteur de 50 % par SAP France.

2.3.3. *Les relations horizontales : intégration partenariale des concurrents par la « coopération »*

Dans le cadre de ses stratégies d'alliance, SAP a également mis en place, au début des années 1990, des partenariats avec des entreprises concurrentes telles que les cabinets de conseil et SSII (concurrents de SAP du fait de leurs activités de conseil), et certains éditeurs de logiciels tels que IBM. La réalisation de ces alliances fut particulièrement décisive dans le développement de SAP. En effet, SAP ne bénéficiait pas au départ d'une structure assez large pour diffuser ses produits. SAP a alors su exploiter l'énorme potentiel que représentaient ses concurrents en termes de main d'œuvre et d'infrastructures de diffusion. En effet, les réservoirs de compétences que représentaient ces firmes, furent une opportunité pour SAP : « *Les partenariats avec les cabinets de conseil et SSII furent l'élément clé de notre développement. Nous apportions l'expertise et le produit ; ils fournissaient des structures et une main d'œuvre internationales. Nous avons compris très vite l'avantage que nous pouvions tirer de cette synergie. Nos concurrents ont eu par la suite plus de mal à développer de tels liens commerciaux* » (un manager de SAP France).

Or, ces sociétés de services sont des concurrentes directes de SAP, et cela à double titre : tout d'abord, parce que les sociétés de services ont la possibilité de proposer en parallèle de leur offre SAP des logiciels concurrents, et, ensuite, parce que l'activité de mise en place d'ERP de ces sociétés concurrence la branche conseil de SAP. Malgré ces liens de concurrence, la qualité de ses partenariats avec les plus grandes et les plus prestigieuses sociétés de services a constitué un énorme avantage concurrentiel pour SAP. En effet, dès le milieu des années 1990, la plupart des plus grandes firmes de conseil proposaient une offre SAP, et dans chaque firme des *business units* spécialisées étaient (et sont toujours) chargées de commercialiser les produits de l'éditeur. De plus, dans le cas d'alliances avec des sociétés de services de moindre dimension, SAP a pu exiger l'exclusivité en ce qui concerne la mise en place d'ERP.

SAP a également mis en place des stratégies de « coopération » avec certains éditeurs concurrents. Le partenariat avec Oracle, par exemple, représente une autre relation de « coopération » importante au cœur de l'écosystème SAP. Oracle est en effet le concurrent principal de SAP sur le marché des solutions applicatives (avec l'ERP *Oracle Applica-*

tions) : Oracle était, jusqu'en 2003, deuxième éditeur mondial de logiciels après SAP ; en juin 2003, PeopleSoft, alors troisième éditeur mondial de logiciels, racheta JD Edwards et ravit la place de n° 2 à Oracle ; enfin, en novembre 2004, l'OPA hostile lancée par Oracle contre PeopleSoft réussit et Oracle prit 60 % du capital de PeopleSoft, redevenant en même temps le numéro deux des éditeurs de logiciels¹. Pourtant, SAP et Oracle coopèrent depuis longtemps dans le domaine des bases de données.

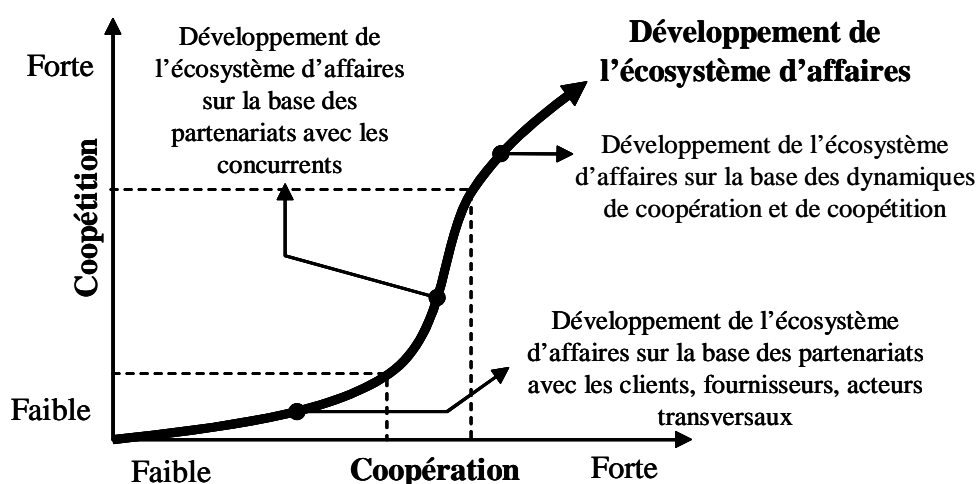
L'alliance de SAP et de IBM remonte, elle, à une vingtaine d'années et trouve peut-être ses origines dans le passé professionnel des fondateurs de SAP, ex-ingénieurs d'IBM. Depuis la fin des années 1990, IBM et SAP ont renforcé leur alliance mondiale en créant une nouvelle offre d'*e-business* intégrée pour répondre aux attentes des clients.

Ainsi, ces différents éléments permettent de comprendre les fondements de la constitution de l'écosystème d'affaires de SAP. Les partenaires sont multiples et, en partageant un même standard technologique (dont la propriété est toujours la possession de SAP), ils se retrouvent unis au sein d'une même communauté de destin stratégique selon le principe de la co-évolution. De plus, SAP a su utiliser des stratégies de coopération avec ses clients et entreprises périphériques tout en maintenant des stratégies de « coopération » avec ses concurrents.

C'est parce que SAP disposait d'un écosystème d'affaires important, composé de différents acteurs (clients, fournisseurs, entreprises éloignées, certification), que des stratégies compétitives ont pu voir le jour. L'assise de la technologie SAP devenait en effet incontournable. Les concurrents avaient dès lors intérêt à intégrer ce standard dans l'ensemble de leur offre afin de toucher une clientèle plus vaste tout en maintenant le développement de leurs propres produits. L'encastrement de l'offre de SAP sur le marché des ERP était tel que l'ignorer pouvait s'avérer dangereux. De son côté, SAP trouvait un intérêt évident à s'associer avec des concurrents pour promouvoir son standard logiciel. Cette succession des phases de coopération et de « coopération » peut être représentée à travers la figure 1. Le développement de l'écosystème d'affaires se fait tout d'abord et principalement sous l'impulsion des coopérations, puis connaît une nouvelle dynamique par l'intermédiaire de la « coopération ». Dans un troisième temps, les deux logiques alimentent simultanément le développement de l'écosystème d'affaires.

¹ Le Monde, édition du 21 novembre 2004

Figure 1 – Développement d'un écosystème d'affaires et importance des logiques collectives et compétitives



3. Leçons à tirer du cas

Les dirigeants de SAP ont rapidement compris l'intérêt de s'associer avec différents partenaires afin de constituer leur écosystème d'affaires. Ainsi, l'innovation de SAP a résidé essentiellement dans le choix des alliances, lesquelles reposent sur trois types de partenariats : les partenariats avec les clients (relations verticales), les partenariats transversaux avec des entreprises présentes sur d'autres industries (relations transversales), mais aussi les partenariats avec les concurrents (relations horizontales). Ainsi coopération (avec les clients et les autres industries) et « coopération » (avec les concurrents) constituent la stratégie de développement de l'écosystème d'affaires SAP et semblent fonder un modèle d'affaires novateur.

Néanmoins, ces partenariats ont connu une évolution dans le temps. Tout d'abord, SAP a su tisser des liens très forts avec ses clients et avec des partenaires complémentaires (éditeurs de bases de données, éditeurs de logiciels complémentaires). Ensuite, elle a concrétisé des alliances avec des sociétés présentes dans d'autres industries (cabinets de conseil, constructeurs). Enfin, une fois qu'elle a eu une assise suffisante

(qui résidait, à ce stade, dans la valeur ajoutée des produits qu'elle proposait et dans sa réputation), elle a pu s'allier avec des entreprises concurrentes, voire pénétrer le marché de ses partenaires. Les relations de « coopétition » se sont donc essentiellement établies au début, voire au milieu des années 1990, alors que des relations de coopération s'étaient concrétisées dès la création de SAP en 1972. Bénéficiant de l'assise de l'entreprise, ces stratégies de « coopétition » n'ont pas remis en cause les stratégies d'alliance avec les partenaires traditionnels, qui sont encore très présentes aujourd'hui dans la stratégie globale de SAP.

L'étude de l'écosystème d'affaires SAP et l'analyse de son développement nous permettent ainsi de tirer quatre leçons principales.

Tout d'abord, d'un point de vue chronologique, les stratégies de « coopétition » (c'est-à-dire, soit la mise en place de partenariats avec des concurrents, soit la compétition avec des partenaires) ne se réalisent qu'à la suite de stratégies de coopération. En effet, toutes les entreprises du secteur étudiées n'ont recours aux stratégies de « coopétition » que lorsqu'elles ont réussi à tisser des relations de partenariat avec des partenaires non concurrents et ainsi à atteindre une taille et une réputation suffisantes pour affronter les risques de stratégies de « coopétition » (fuite d'information, opportunisme du partenaire concurrent). Ainsi, SAP en tant qu'éditeur de logiciels ne s'est aventurée sur le marché du conseil qu'une fois que ses progiciels étaient devenus des références. Ses partenaires du conseil, devenus des concurrents à la suite de cette intrusion sectorielle, ne mirent pas fin à la relation de partenariat car il était plus intéressant pour eux de garder de bonnes relations avec SAP (devenu incontournable sur le marché des ERP), plutôt que de mettre en place des mesures de représailles.

Néanmoins, et c'est le deuxième enseignement de ce cas, les stratégies de « coopétition » peuvent succéder à des stratégies de coopération avec les mêmes partenaires de manière très rapide. Ainsi, dans les années 1990, après s'être alliée à des acteurs tels que IBM, SAP s'est également alliée avec un acteur tel que Compaq qui était à ce moment-là le concurrent direct d'IBM. À cette même époque, SAP s'est également lancée dans le développement de portails Internet, ce qui était l'une des activités phares d'IBM. Au sein de l'écosystème, les relations sont donc très instables et alternent entre coopération et concurrence ; ce qui fait dire à l'un des associés d'un grand cabinet de conseil interviewé : « *Dans ce milieu, il faut s'attendre à tout. Un très bon allié* »

peut devenir en une nuit le plus agressif et le plus redoutable des concurrents ».

L'étude de cas nous a également permis de mettre en avant un troisième résultat. En effet, les firmes du secteur sont souvent des groupes internationaux dont les stratégies sont décidées au niveau mondial car les partenaires sont également des groupes mondiaux. Or, la réalité du terrain au niveau des filiales est parfois différente des stratégies élaborées par les directions. Par exemple, la direction mondiale de SAP peut décider d'une alliance avec une grande entreprise du secteur, la présenter comme « *la meilleure alliance de SAP* » et puis, au niveau local, l'alliance peut ne pas aboutir pour des raisons personnelles. Il peut ainsi exister une dichotomie très forte entre les stratégies groupe et les actions menées sur le terrain par les filiales.

Cette influence des relations personnelles au niveau local par rapport aux stratégies décidées au niveau international doit être mise en parallèle avec l'influence prépondérante de certains acteurs dans la réalisation des alliances et du développement des écosystèmes d'affaires. Ainsi en est-il des *alliances managers* ou « directeurs des partenariats » qui sont chargés de coordonner, de développer et de contrôler l'alliance et dont le rôle n'a pourtant été que très peu étudié dans la littérature.

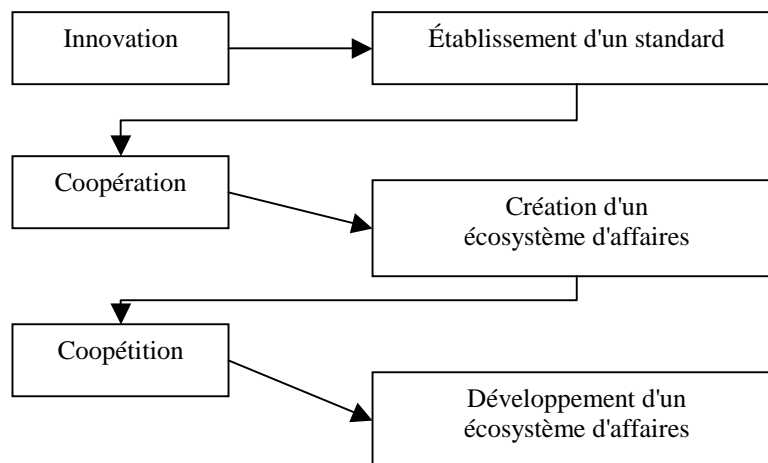
Conclusion

L'alternance de stratégies purement compétitives et coopératives semble montrer ses limites. Des logiques de « coopération » émergent et soulignent le besoin de dépasser le cadre théorique des approches conventionnelles. Cependant, pour pouvoir pleinement les mettre en application, un contexte favorable est nécessaire. La constitution d'un écosystème d'affaires apparaît comme propice. SAP a su mettre à profit innovation et collaboration avec des entreprises partenaires pour asseoir son standard technologique. Les fondements de son écosystème d'affaires étant établis, elle a pu travailler en collaboration avec des concurrents et ainsi rentrer dans une logique de « coopération ». L'apport direct des concurrents renforça ainsi la pérennité de son écosystème d'affaires (figure 2).

Ainsi, au regard de la réflexion menée, il semble que l'antécédence de la dynamique coopérative sur la dynamique « compétitive », cristallisée par la création de l'écosystème d'affaires, est cruciale dans l'ana-

lyse des stratégies collectives. Celles-ci auront un intérêt lorsqu'au lieu de figer l'environnement de l'entreprise elles permettront l'expression de nouvelles stratégies. Supplétif à l'introduction de nouveaux avantages concurrentiels basés sur l'offre, l'écosystème d'affaires présente donc une alternative intéressante en consacrant les relations de l'entreprise comme une compétence cruciale. Qui plus est, la stratégie d'une entreprise n'est plus envisagée comme une dynamique spécifique et interne. Son élaboration repose sur l'intégration permanente des compétences des partenaires éventuels (notamment les concurrents). Cette intégration ne doit pas être envisagée comme une finalité (théorie des alliances) mais comme un moyen.

Figure 2 – Constitution et développement d'un écosystème d'affaires



Bien entendu, la chronologie des actions stratégiques présentée n'est pas si laminaire, ni étanche, ni évidente. L'écosystème d'affaires doit essentiellement se comprendre sous l'angle de l'équilibre instable (Stanley, 1999). Mais c'est précisément parce que l'entreprise est en mouvement qu'elle arrive à obtenir cet équilibre. De plus, la transposition de ce constat dans une perspective plus quantitative apparaît indispensable. L'objectif initial de cette recherche était de découvrir les complémentarités existant entre compétition, coopération et « coopétition » dans la constitution d'un écosystème d'affaires. Une analyse basée sur une mesure des actions et sur leur espacement temporel permettrait de valider la proposition avancée. Par ailleurs, il est indéniable que l'utili-

sation principale de la notion d'écosystème d'affaires à des entreprises liées au monde de l'informatique, par nature transversal (Sampler, 1998), réduit sa portée générale. Une réflexion pertinente sur ce concept inclurait des industries plus éloignées de l'économie du numérique, tout comme l'a fait Moore (1996).

Il ressort également du propos que la dimension temporelle des écosystèmes d'affaires ne se résume pas uniquement à une dimension court-termiste. En effet, tout comme Oliver (1992) ou Greenwood et *al.* (2002) qui ont étudié les perspectives de désinstitutionnalisation et de changement au niveau des champs organisationnels, Moore (1993) a envisagé l'évolution des écosystèmes d'affaires en quatre phases (naissance, expansion, *leadership* puis abandon ou auto-renouvellement) permettant d'en comprendre leur cycle de vie à travers des modifications concernant les objectifs coopératifs et compétitifs de l'entreprise. La dynamique majeure d'évolution concerne la concurrence afin de parvenir à une position de *leader* (interne et externe). Les issues proposées s'inscrivent clairement dans une perspective « hypercompétitive » (d'Aveni, 1995) puisque la pression concurrentielle d'autres écosystèmes d'affaires va entraîner la disparition des écosystèmes d'affaires les moins performants et la mutation de l'écosystème d'affaires *leader*. En conséquence, l'étude du cas de SAP, au regard de son écosystème d'affaires, laisse supposer de profondes évolutions.

Bibliographie

- 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.
- Aveni (d') R. (1995), *Hypercompétition*, Vuibert.
- Baumard P. (2000), *Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod.
- Bengtsson M. et Kock S. (2000), « “Coopetition” in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously », *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n° 5, p. 411-426.
- Bensedrine J. et Demil B. (1998), « L'approche néo-institutionnelle des organisations », in H. Laroche et J.P. Nioche (Éds.), *Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, Vuibert, série Vital Roux, p. 85-110.
- Bresser R.K. et Bishop, R. C. (1983), « Dysfunctional Effects of Formal Planning. Two Theoretical Explanations », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 588-599.

- Bresser R.K. (1988), « Matching Collective and Competitive Strategies », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 375-385.
- Bresser R.K. et Harl J.E. (1986), « Collective Strategy : Vice or Virtue ? », *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, p. 408-427.
- Di Maggio P.J. et Powell W. (1983), « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, April, p. 147-160.
- Emery F.E. et Trist E.L. (1965), « The Causal Texture of Organizational Environments », *Human Relations*, vol. 18, p. 21-32.
- 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.
- Greenwood R., Suddaby R. et Hinings C.R. (2002), « Theorizing Change : The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, p. 58-80.
- Gueguen G. (2001), « Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 1, décembre.
- Gueguen G. et Torrès O. (2004), « Fondements et dynamiques concurrentielles des écosystèmes d'affaires : l'exemple de Linux contre Microsoft », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, vol. 30, n° 148, p. 227-248.
- Ibert J. (2004), « La gestion des relations entre firmes concurrentes », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, janvier-février, n° 148, p. 153-175.
- Khandwalla P.N. (1981), « Properties of Competing Organizations », in P.C. Nystrom et W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, vol. 1, Oxford University Press, p. 409-432.
- Le Roy F. (1998), « Dynamique de la concurrence et cession d'activité : le cas de la cession de Cassegrain (Compagnie Saupiquet) au Groupe Bonduelle », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 4, p. 83-111.
- 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, p. 1109-1132.
- Metcalf J.L. (1976), « Organizational Strategies and Interorganizational networks », *Human Relations*, vol. 29, n° 4, p. 327-343.

- Moore J.F. (1993), « Predators and Prey : A New Ecology of Competition », *Harvard Business Review*, May-June 1993, p. 75-86.
- Moore J.F. (1996), *The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business.
- Nalebuff B. et Brandenburger A. (1996), *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial.
- Nguyen T.N. (2002), « The Ecology of Software : A Framework for the Investigation of Business IT Integration », *Journal of American Academy of Business*, September, p. 7-11.
- Oliver C. (1992), « The Antecedents of Deinstitutionalization », *Organization Studies*, vol. 13, n° 4, p. 563-588.
- Pennings J.M. (1981), « Strategically Independent Organizations », in P.C. Nystrom et W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, vol. 1, Oxford University Press, p. 434-455.
- Sampler J.L. (1998), « Redefining Industry Structure for the Information Age », *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 343-355.
- Stanley G. (1999), « Management and Complex Adaptation – A Research Note », *Management International*, vol. 3, n° 2.
- Tellier A. (2003), « La dynamique des champs organisationnels : quels enseignements tirer du cas de la vidéo numérique ? », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 6, n° 4, décembre, p. 59-92.
- Thorelli H.B. (1986), « Networks : Between Markets and Hierarchies », *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 37-51.
- Torrès-Blay O. (2000), *Économie d'entreprise. Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, Économica.
- Yin R.K. (1984), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage.

Copyright of Finance Controle Strategie is the property of Editions Economica. The copyright in an individual article may be maintained by the author in certain cases. Content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.