

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS  
CAMPUS ST-JÉRÔME

ESSAI  
PRÉSENTÉ AU  
COMITÉ ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DU  
MBA

PAR  
ÉTIENNE MONTREUIL

VERS UNE NOUVELLE MODÉLISATION STRATÉGIQUE DE  
L'ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES D'UNE ORGANISATION

10 MAI 2022

## Synthèse

Le présent essai vise à proposer un modèle d'analyse stratégique d'une organisation, dynamique et visuel, permettant l'intégration d'un maximum de variables de croissance et la représentation de l'écosystème de développement des affaires d'une organisation.

Pour l'élaboration de cet outil, le concept d'écosystème d'affaires « Business ecosystem » (Moore, 1996) est utilisé comme l'un des deux concepts phare de la recherche documentaire conceptuelle comparative permettant la modélisation du modèle d'analyse stratégique. Ce modèle écosystémique s'intéresse aux interactions entre les différents systèmes de l'entreprise et de son environnement. Dans la foulée, il est proposé de faire quelques ajouts au concept et au modèle visuel tel qu'il est actuellement représenté par la science (Ben Letaifa, 2013). Ces ajouts se justifient par la combinaison de l'autre modèle d'analyse phare, mais cette fois dans un tout autre domaine; les sciences sociales (Bronfenbrenner, 1979). L'intégration de ces deux modèles écosystémiques permet d'en créer un nouveau proposant ainsi des ajouts au concept actuel dont la caractéristique d'être dynamique, de considérer un macroenvironnement et le temps dans sa typologie. Fort de ce nouveau modèle, une étude de cas unique est effectuée dans une PME locale afin de tester sa modélisation dans la réalité pratique. La collecte de données est effectuée auprès du propriétaire-dirigeant afin de compléter l'outil. L'analyse du modèle complété a permis de faire des constats concernant les forces et les limites d'un tel outil dynamique et ultimement, sa pertinence.

Le présent effort d'intégration des recherches sur les facteurs de croissances actuels se veut le plus inclusif possible, primordialement, afin de maximiser notre compréhension générale du développement d'une organisation. Sans prétendre au développement d'un modèle théorique et pratique parfait, ce modèle se veut un premier pas vers une volonté d'intégration des recherches actuelles et futures de manière visuelle, concrète et dynamique; la considération d'une dynamique écosystémique.

L'utilisation de l'outil pourrait permettre non seulement une plus grande amalgamation des recherches mais aussi l'établissement d'une base de données propre à une organisation en fonction de son historique interne et environnemental. Il favorise au passage la planification stratégique, la veille stratégique et surtout l'intelligence d'affaires.

## Table des matières

Synthèse .....	2
Chapitre 1 : Le modèle écosystémique .....	6
1.0 Introduction.....	6
1.1 Problématique.....	7
1.2 Revue de la littérature.....	8
1.2.1 Présentation des écosystèmes d'affaires.....	8
1.2.2. Intérêt des divergences et convergences entre sciences.....	9
1.3 Définition de l'écosystème d'affaires.....	11
1.3.1 Définition des systèmes (Micro, Méso, Exo) .....	12
1.4 Définition du modèle écologique du développement humain .....	13
1.4.0 Définition des systèmes.....	13
1.4.1 Le Microsystème .....	14
1.4.2 Le Méso-système .....	14
1.4.3 L'Exosystème .....	14
1.4.4 Le Macrosystème .....	15
1.4.5 L'Ontosystème.....	15
1.4.6 Le Chronosystème .....	16
1.4 Comparaisons du concept en science sociale vs administrative.....	17
1.5 Positionnement de l'essai .....	20
1.5.1 Objectifs de l'outil (modèle) :.....	21
1.5.2 Constat de préface: .....	21
Proposition 1 : .....	21
Proposition 2 : .....	21
Proposition 3 : .....	21
Chapitre 2 : Méthodologie .....	23
2.0 Positionnement Épistémologique .....	23
2.1 Cadre théorique : méthodologie de la conceptualisation du modèle .....	24
2.1.1 Recherche documentaire conceptuelle comparative .....	24
2.1.2 Proposition du modèle Écosystémique du Développement des Affaires.....	25
2.2 Méthodologie phase test du modèle : l'étude de cas unique.....	25
2.2.1 Orientation de l'étude de cas.....	26
2.2.2 Recrutement, collecte de données par entrevue semi-dirigée.....	26

2.2.3 Guide de l'entrevue.....	26
2.2.4 Analyse des résultats.....	27
2.3 Étude de cas unique : Entreprise Bon Manjé!.....	28
Présentation : .....	28
Chapitre 3 : Résultats et discussions .....	29
Résultats.....	29
3.1 Résultat phase 1 : Présentation et implications de l'écosystème d'entreprise .....	29
3.1.1 Ontosystème renouvelé .....	30
3.1.2 Microsystème renouvelé.....	31
3.1.3 Mésosystème renouvelé .....	32
3.1.4 Exosystème renouvelé.....	33
3.1.5 Macrosystème renouvelé.....	34
3.1.6 Chronosystème renouvelé .....	35
3.2 Résultats phase 2 : Étude de cas unique en période de pandémie de Covid-19 .....	37
3.2.1 Tableau résumé des modifications de l'écosystème.....	37
3.2.2 Nouvelles mesures sanitaires et confinement:.....	38
3.2.3 Aides financières gouvernementales : .....	38
3.2.4 Départ de la cuisinière/rupture :.....	39
3.2.5 Nouveau concurrent direct : .....	39
3.2.6 Fournisseur cesse ses activités : .....	39
Discussions .....	40
3.3 Discussions sur l'outil .....	40
3.4 Discussions des résultats du test du modèle.....	41
3.4.1 Constats sur le macroenvironnement .....	41
3.4.2 Constats sur l'environnement exo .....	41
3.4.3 Constats sur le microenvironnement.....	41
3.4.5 Constats sur l'environnement méso .....	43
3.4.6 Constats sur l'ontosystème .....	43
3.4.7 Constats sur la période déterminée par chronosystème.....	43
3.5 Constats généraux.....	44
3.6 Retour sur les propositions initiales.....	45
Proposition 1 : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Proposition 2 : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

Proposition 3 : ..... **Error! Bookmark not defined.**

3.7 Limites ..... 46

    3.7.1 Information..... 46

    3.7.2 Médium utilisé..... 46

    3.7.3 Fixation de ratios ..... 47

3.8 Apports ..... 47

Conclusion ..... 49

Annexe 1..... 51

    Tableau de collecte de données Pré-Covid ..... 51

Annexe 2..... 54

    Tableau de collecte de données pendant la Covid..... 54

Table des illustrations..... 57

Bibliographie..... 58

## Chapitre 1 : Le modèle écosystémique

### 1.0 Introduction

La croissance d'une entreprise est complexe. En lisant sur les modèles et outils d'analyses stratégique, de l'environnement, des parties prenantes, de l'entrepreneur et de la croissance d'organisation en général, on remarque que la plupart des articles visant à comprendre les influences d'indicateurs sur le développement et la croissance d'une organisation en viennent à une conclusion plus ou moins claire : le phénomène de croissance est multifactoriel.

Certains chercheurs (Greiner, 1972) (Churchill & Lewis, 1983) (Godener, 2002), ont choisi un angle par phase, par stade, par cycle, par étape ou par seuil pour expliquer la croissance en y remarquant certaines modifications dans l'organisation : sa structure, sa délégation, sa gouvernance, son leadership, sa stratégie, etc.

D'autres ont opté pour regrouper des facteurs ou des vecteurs de croissance qualitatifs (Perren, 1999) (Morrison & al., 2003) (Filion, 2017) tels que l'attitude du dirigeant, la mobilisation, la vision, l'agilité, la motivation, la capacité à gérer la croissance, etc. On observe aussi des facteurs quantitatifs tels que : « la production, l'effectif, la capacité de production, le nombre de clients, le chiffre d'affaires, la masse salariale, la valeur ajoutée, le « cash-flow », le bénéfice, les immobilisations, les fonds propres, les actifs nets, la valeur marchande », etc (Blanchot & Meir, 2009) (Arlotto & al., 2011).

D'autres auteurs (Hanks & al., 1993) ont analysé des dimensions relatives au contexte de l'entreprise (âge, taille et défis de l'organisation) ainsi que sa structure organisationnelle (formalisation, centralisation, nombre de niveaux hiérarchiques. On perçoit aussi l'intérêt de différencier des facteurs internes et des facteurs externes à l'organisation pour le phénomène de croissance ou de non-croissance (Arlotto & al., 2011).

Plus récemment, suivant la tendance très à la mode sur l'entrepreneuriat, l'attention s'est portée particulièrement sur l'influence de l'entrepreneur, ses caractéristiques, ses connaissances et ses compétences (Blondel & Gratacap, 2016).

Les sujets et les recherches se rejoignent souvent; complémentaires mais ensilotés. Toujours est-il que jusqu'à maintenant, peu d'outils disponibles cherchent à intégrer et combiner un maximum de recherches éprouvées pour en créer un amalgame. En considérant, les

nombreuses recherches sur le phénomène et les facteurs de croissance ou de la non-croissance d'une organisation, il apparaît essentiel de se doter d'un outil permettant des regroupements et des liens entre les différentes variables de croissances constatées depuis plusieurs années. D'ailleurs, la croissance étant un concept dynamique, l'outil devrait l'être aussi.

## 1.1 Problématique

Suite aux recherches effectuées sur les outils stratégiques et modèles théoriques présentant le développement et la croissance des organisations, il a été constaté qu'un outil stratégique combinant les théories et recherches actuelles sur le sujet était absent de la littérature en science administrative. Le foisonnement de variables et d'indicateurs sur les différents aspects du développement de l'entreprise sont ensilotés. Un outil permettant un regroupement et une organisation de ces variables et indicateurs serait préférable afin de permettre une analyse globale de leurs impacts potentiels entre elles. L'outil devrait permettre une modélisation intégrée de ces variables et indicateurs de manière dynamique.

Ainsi, au cours des recherches effectuées, un concept sous-estimé des sciences administratives, soit, l'écosystème d'affaires (Moore, 1996), a été sélectionné comme modèle théorique afin de mettre sur pied un outil de modélisation stratégique d'une organisation. Il s'agit d'un modèle considéré comme ayant le plus grand potentiel d'intégration de variables relié au développement ou à la croissance d'une organisation. L'intérêt de ce modèle vient du constat qu'il est présent, considéré et déployé de manière différentes dans d'autres sciences dont dans les sciences sociales via le modèle écologique du développement humain (Bronfenbrenner, 1979). Il est donc proposé d'effectuer une recherche documentaire conceptuelle comparative entre ces deux modèles écosystémiques des sciences humaines afin d'en constater les complémentarités ou les divergences afin d'en faire un amalgame nouveau.

Dans cet essai, il s'agira d'explorer la création d'un outil écosystémique permettant de modéliser l'écosystème de développement des affaires d'une organisation de manière stratégique.

## 1.2 Revue de la littérature

La présente revue de la littérature se positionne sur les deux concepts phares qui composent la substance du nouveau modèle stratégique de l'écosystème de développement des affaires d'une organisation soit : l'écosystème d'affaires (Moore, 1993; Moore, 1996) et le modèle écologique du développement humain (Bronfenbrenner, 1979).

### 1.2.1 Présentation de l'écosystème d'affaires

Le concept phare de cet outil, l'écosystème d'affaires (Business ecosystem) a été peu popularisé au moment de son développement, et encore aujourd'hui, surtout en raison du moment de sa publication. En effet, James Moore (1993) a eu l'audace ou le malheur, de développer et d'évoquer son concept alors que les fortes publications de Michael Porter (1979) sur la concurrence étaient encore dominantes. D'après une étude bibliographique (Déry, 2001), depuis la fin des années 70, plus de 30% des articles en science administrative ont repris les recherches sur la concurrence de Michael Porter (Gratacap & Édouard, 2011). On peut donc affirmer que le concept d'écosystème d'affaires mettant un accent particulier sur la coopétition (relation de coopération entre concurrents) ne fut que très marginal et étouffé par les concepts concurrentiels dominants que soutiennent les écrits de Porter (1979). La tendance actuelle étant dorénavant plutôt en accord avec les concepts relatifs à la coopétition, il apparaît pertinent de mettre au premier plan ce concept sous-estimé de l'écosystème et de pousser son intégration dans les lunettes d'analyses stratégiques actuelles.

Au départ, le concept d'écosystème d'affaires est issu d'une adaptation des recherches de Arthur George Tansley (1935) sur les écosystèmes biologiques, soit dans un tout autre domaine; la biologie. C'est en observant des comparatifs éloquentes entre le développement écosystémique des végétaux et des entreprises que James Moore (1993) transpose le concept et décrit le concept d'écosystème d'affaires. Ce concept d'écosystème est aussi repris en sciences sociales par Urie Bronfenbrenner (1979) qui propose un modèle écologique du développement humain. La définition initiale de Moore (1993) dérive le concept de biocénose pour définir un acteur générique de l'écosystème. « Un Système formé par un environnement (biotope) et par l'ensemble des espèces (biocénose) qui y vivent, s'y nourrissent et s'y reproduisent. » (Dictionnaire Larousse, 2021). Dans les derniers écrits à ce sujet, les chercheurs (Koenig, 2012)



(Gratacap et Édouard, 2014), tendent à se distancer de ces analogies écologiques pour créer un concept plus fort et plus propre à la science administrative. Toutefois, il apparaît pertinent ici de comprendre la source de ce concept puisqu'une partie de l'analogie pertinente et primordiale du concept a été négligée et dépariée, bien qu'elle soit partie prenante et inséparable à celui-ci. Effectivement, le concept de biotope a été mis à l'arrière-plan de la science actuelle. « Moore s'intéresse à la constitution et au développement de communautés de populations sans jamais faire référence au milieu où cette évolution se produit, alors que la principale contribution de l'écologie est d'avoir montré que les populations interagissant dans un même milieu constituent avec celui-ci des systèmes dont l'étude ne peut être que globale » (Duvigneaud et Lamotte, 2009) (Koenig, 2012) (Fréry, Gratacap & Isckia, 2012). Il s'intéressait aux communautés de population sans faire référence au milieu. » (Assens & Ensminger, 2015) (Koenig, 2012). Alors que l'on sait que l'individu ou dans ce cas-ci, l'organisation, évolue dans un environnement, ces deux aspects ne peuvent être négligés ou dévalorisés d'une part ou d'autre. Les efforts de création d'une définition tendent toutefois à intégrer et expliquer ces deux aspects du concept ce qui souligne une certaine incohérence théorique dans ce segment de science du management stratégique qu'est l'écosystème d'affaires.

En science administrative, les définitions diffèrent d'un auteur à l'autre concernant les écosystèmes d'affaires. Certains chercheurs affirmaient même, il n'y a pas si longtemps, que « Nous ne savons toujours pas ce qu'est un écosystème » (Edouard & Gratacap, 2011).

De par ces flous et incohérences dans la littérature actuelle, il apparaît important d'élargir notre horizon de recherche théorique en allant constater le développement du concept dans d'autres sciences.

### 1.2.2. Intérêt des divergences et convergences entre sciences

Dans les trois sciences nommées plus tôt où le concept d'écosystème est abordé, des cycles de vie sont présents et des comparables sont notables. En science administrative, on étudie le cycle de vie de l'entreprise ou du produit (Vernon, 1966), en science sociale, le cycle du développement humain (Bronfenbrenner, 1979) et en biologie le cycle de vie des organismes et individus (Tansley, 1935). L'influence du temps est un élément omniprésent commun aux trois sciences, elle suit la transformation des écosystèmes. Le concept d'écosystème d'affaires n'y fait pas exception. Un écosystème d'affaires est créé, développé puis soumis à une pression de

renouveau sans quoi il tombera en déclin (Moore, 1996) (Tellier, 2015); tout comme le cycle d'une entreprise tel qu'enseigné actuellement. « L'évolutionnisme serait un cadre global et universel, pertinent et cohérent en biologie, mais aussi en économie et dans l'ensemble des sciences humaines et sociales et en management stratégique. » (Lansiti & Levien, 2004) (Nelson, 2006) (Edouard & Gratacap, 2011). On remarque donc une certaine convergence dans la réalité observée lorsque le concept d'écosystème est évoqué.

L'intérêt de s'attarder à ces comparaisons vient du fait que selon la lunette d'analyse scientifique utilisée, les angles d'analyses diffèrent bien qu'ils soient complémentaires. En sciences sociales, le concept d'écosystème (modèle écologique du développement humain) est largement étudié et utilisé afin d'évaluer « l'écologie » développementale d'un enfant (Bronfenbrenner, 1979). Le modèle conceptuel de Urie Bronfenbrenner (1979) y est d'ailleurs un outil visuel très répandu en intervention sociale dans sa facilité à classer et hiérarchiser les influences des différents systèmes auxquels un individu est soumis afin de prendre action pour modifier l'écosystème au besoin. D'ailleurs, il est intéressant de constater qu'on reproche à l'auteur du modèle écologique du développement humain (Bronfenbrenner, 1979) de s'être trop attardé à l'environnement au détriment de l'individu « (ils) ont davantage insisté sur la contribution environnementale que sur l'apport de l'individu dans l'étude de l'interaction de ces deux composantes. » (Bouchard, 1987); soit le contraire des reproches faits au modèle des écosystèmes d'affaires (Moore, 1996). L'outil de Bronfenbrenner apparaît donc très semblable tout en divergeant dans son angle d'analyse, les individus et l'environnement.

En considérant la complémentarité des deux approches, l'outil proposé cherchera à combiner les deux modèles afin de mieux comprendre leur potentiel d'utilisation et ainsi développer la réalité conceptuelle des écosystèmes d'affaires, leurs interactions et leurs influences.

### 1.3 Définition de l'écosystème d'affaires

En 1996, James Moore, après un premier ouvrage en 1993, définit l'écosystème d'affaires comme suit :

« La communauté économique supportée par une base d'organisations et d'individus en interaction -les organismes composant le monde d'affaires. Cette communauté économique offre des produits et services de valeur aux clients, qui sont eux-mêmes membres de l'écosystème. Les membres incluent les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties prenantes. Leurs capacités et rôles co-évoluent à travers le temps, et ont tendance à s'aligner avec les directions choisies par une ou plusieurs compagnies centrales. Les compagnies exerçant un rôle de leader peuvent changer à travers le temps, mais la fonction de leader dans l'écosystème est valorisée dans la communauté car elle permet à ses membres d'avancer selon des visions communes, d'aligner les investissements et de bénéficier de supports mutuels. » (James Moore, 1996; Ben Lateifa, 2010). Il s'agit d'une définition qui servira de base pour les auteurs s'intéressant à ce concept. (Lansiti & Levien, 2004; Teece, 2007; Edouard & Gratacap, 2010)

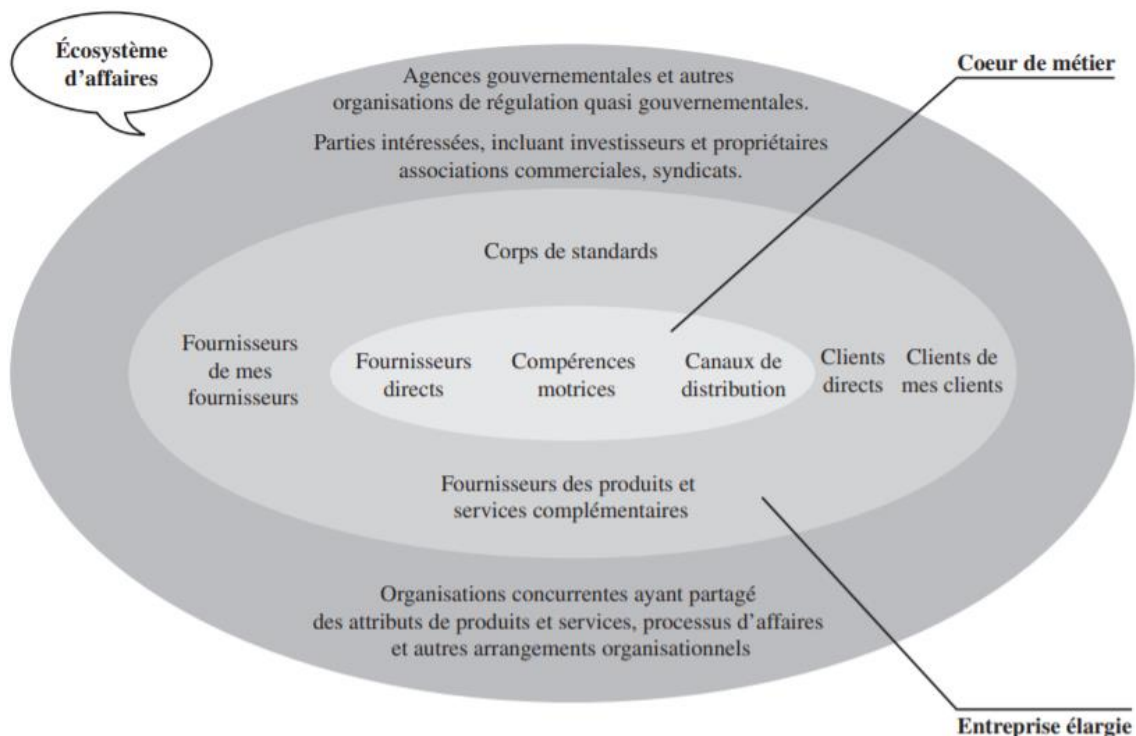


Figure 1: Écosystème d'affaires de James Moore (Ben Lateifa & Rabeau, 2012)

L'écosystème d'affaires est décrit par Moore comme étant : « Managé par un ou plusieurs leaders, l'écosystème est un projet à la fois délibéré et co-évolutif qui conduit à un alignement des acteurs créateurs de valeur au travers d'un processus d'innovation collectif. Gouverné de façon démocratique, à la fois compétitif et coopératif, c'est un agencement modulaire de firmes partageant une communauté de destin ». (Koenig, 2012)

### 1.3.1 Définition des systèmes (Micro, Méso, Exo)

James Moore (1996) y définit un centre et une périphérie d'acteurs « a business ecosystem is made up of customers, market intermediaries (...), suppliers, and, of course, oneself. These might be thought of as the primary species of the ecosystem. But a business ecosystem also includes the owners and other stakeholders of these primary species, as well as powerful species who may be relevant in a given situation, including government agencies and regulators, and associations and standards bodies representing customers or suppliers ». (Koenig, 2012) Cette définition est la base des travaux des auteurs s'étant étendus sur le sujet. (Lansiti & Levien, 2004 ; Teece, 2007 ; Edouard & Gratacap, 2010)

Il y décrit trois niveaux de systèmes en interactions. Le microsystème est nommé comme le cœur de métier (fournisseurs directs, compétences motrices, canaux de distribution). Le mésosystème est décrit comme l'entreprise élargie intégrant les interactions entre les fournisseurs des fournisseurs, les clients directs et leurs clients, les corps de standards, les fournisseurs de produits et services complémentaires. Le dernier système les englobant tous est l'exosystème qui comprend « les acteurs périphériques, les parties prenantes, les agences gouvernementales, les organisations concurrentes ayant partagé des attributs de produits et services, processus d'affaires et autres arrangements organisationnels. » (Ben Lateifa, 2010) (Lansiti & Levien, 2004) (Teece, 2007) (Edouard & Gratacap, 2010) (Moore, 1996)

## 1.4 Définition du modèle écologique du développement humain

En 1979, Urie Bronfenbrenner publie son modèle écologique sur une idée semblable mais en y centralisant l'enfant au lieu de l'entreprise. Ce modèle s'appuie sur l'idée centrale que :

« L'environnement, au sens large, influence le développement de l'enfant. De plus, l'approche écologique considère que le sujet construit son environnement qui, par voie de retour, influe sur la construction du sujet lui-même. Le développement est donc le résultat des interactions continues et réciproques entre l'organisme et son environnement. Ceux-ci s'influencent mutuellement et constamment, chacun s'adaptant en réponse aux changements de l'autre. L'approche écologique obéit ainsi aux principes de la pensée complexe. Une caractéristique n'est pas un état, mais le résultat d'un processus. L'être humain est produit partiellement par l'environnement et est producteur partiel d'environnement. » (Hage & Reynaud, 2014) (Bronfenbrenner, 1979)

Selon ce modèle, « le comportement d'un individu doit être étudié en tenant compte de l'influence réciproque des multiples systèmes qui composent son environnement écologique et des caractéristiques de l'individu lui-même. » (Terrier & Halifax, 2017)

C'est avec cette compréhension de l'environnement que Bronfenbrenner tente de « mesurer les effets des interactions entre les facteurs environnementaux sur le développement du sujet. »

Pour permettre cette mesure, il développe « une taxonomie des environnements emboîtés. Le développement du sujet se produit dans l'interaction de différents types d'environnements : le microsystème, le mésosystème, l'exosystème et le macrosystème, l'ontosystème et le chronosystème. » (Hage & Reynaud, 2014) (Bronfenbrenner, 1979)

### 1.4.0 Définition des systèmes

Le microsystème est défini comme « un modèle d'activités, de rôles et de relations interpersonnelles expérimenté par un sujet au cours de son évolution, dans un milieu donné ayant des caractéristiques physiques et matérielles spécifiques. », (Hage & Reynaud, 2014) (Bronfenbrenner, 1979) soit « l'environnement immédiat de l'enfant » (Hage & Reynaud, 2014) (Bronfenbrenner, 1979). Il est constitué d'un cadre immédiat (maison, le lieu de travail, de loisir,

de culte, etc.), d'acteurs (parents, amis, famille, professeurs, etc.), d'activités (offrant des possibilités de développements) et de relations interpersonnelles; « les relations entre les personnes sont le ciment des microsystèmes, et sont à la fois une cause et une conséquence du développement. » (Hage & Reynaud, 2014) (Bronfenbrenner, 1979)

#### 1.4.1 Le Microsystème

« Le microsystème représente à la fois le milieu de vie immédiat du sujet dans lequel celui-ci a une participation active et directe et dans lequel se déroulent les activités, les rôles et les relations qui affectent directement le développement de la personne et les personnes avec qui il a des relations directes. Plus le microsystème est riche, varié et complexe, plus il améliore la qualité développementale du contexte. » (Hage & Reynaud, 2014) (Bronfenbrenner, 1979)

#### 1.4.2 Le Mésosystème

« Le mésosystème est un groupe de microsystèmes en interrelation par le truchement d'échanges et de communications. Il peut s'agir d'interactions face à face, mais aussi d'échanges de courriers, de communications téléphoniques. En fait, le nombre de microsystèmes dans lequel un sujet participe s'élargit avec le développement. Par exemple, dans le cas d'un enfant, il y aura d'abord la maison, puis la maison et l'école, etc. ; dans le cas d'un jeune adulte, il y aura le travail, puis le travail et le conjoint auquel viendrait s'ajouter la famille; dans le cas de l'enfant, la maison prépare pour l'école, l'école prépare à l'université, l'université prépare pour le monde du travail. Un mésosystème est donc un système de microsystèmes, un ensemble des liens et processus qui prennent place entre deux ou plusieurs microsystèmes. Le mésosystème occupe une part importante dans le développement de la personne. » (Hage & Reynaud, 2014) (Bronfenbrenner, 1979)

#### 1.4.3 L'Exosystème

« L'exosystème réfère aux milieux qui ont une influence sur le développement du sujet, mais où les acteurs des microsystèmes ne sont pas directement influents. Donc l'exosystème englobe l'ensemble des lieux ou contextes dans lequel l'individu n'est pas directement impliqué et avec

lesquels il n'a pas d'interactions directes (endroits ou lieux non fréquentés par le sujet en tant que participant) mais dont les activités ou décisions touchent et influencent ses propres activités et/ou son rôle dans les microsystèmes. » (Hage & Reynaud, 2014) (Bronfenbrenner, 1979). L'exosystème d'un enfant intègre les « lieux de travail des parents » et leur « réseau social », « l'école », « les conseils d'administration », les « institutions civiles et légales », les « organisations, etc. » (Hage & Reynaud, 2014) (Bronfenbrenner, 1979). On y explique aussi que « l'influence des exosystèmes peut augmenter le potentiel de développement du sujet s'il existe des liens favorisant la participation des acteurs du microsystème dans l'exosystème afin, par exemple, d'influencer les prises de décisions en faveur d'un fonctionnement optimal du microsystème. » (Hage & Reynaud, 2014) (Bronfenbrenner, 1979)

#### 1.4.4 Le Macrosystème

« Le macrosystème englobe l'ensemble des autres systèmes. Il s'agit des « patterns » qui définissent les formes de la vie en société: l'ensemble des croyances, idéologies, valeurs, normes, façons de vivre d'une culture ou d'une sous-culture véhiculée par la société. » (Hage et Reynaud, 2014) (Bronfenbrenner, 1979). On en comprend donc que le macrosystème est « la toile de fond » qui « englobe et influence tous les autres niveaux systémiques » (Hage et Reynaud, 2014) (Bronfenbrenner, 1979). On y cite en exemple « un macrosystème politique (la démocratie), économique (le libéralisme)... » (Hage et Reynaud, 2014) (Bronfenbrenner, 1979) auquel on y ajoute « la culture définie comme une grammaire du social, c'est-à-dire un ensemble de règles, parfois tacites, qui prédisposent l'utilisation du langage. » (Hage et Reynaud, 2014) (Bronfenbrenner, 1979). Il est précisé qu'il « s'agit de « tout ce qui va de soi » qui donne une forme globale à l'ensemble des systèmes, mais qui va être actualisé et réinterprété par chaque système. » (Hage et Reynaud, 2014) (Bronfenbrenner, 1979)

#### 1.4.5 L'Ontosystème

« L'ontosystème comprend l'ensemble de caractéristiques, des compétences, des vulnérabilités et des déficits innés et acquis de l'individu. C'est l'organisme lui-même, avec ses caractéristiques aux plans physique, émotionnel, intellectuel et comportemental. Il s'agit donc des interrelations

entre les différentes composantes de la personnalité d'un individu : physiques, biologiques, cognitives, socio-affectives. » (Hage et Reynaud, 2014) (Bronfenbrenner, 1979).

#### 1.4.6 Le Chronosystème

« Le chronosystème est constitué des temporalités de la vie d'une personne qu'il s'agisse du temps biologique, du temps de la famille, du temps de l'histoire ou du temps perçu et reconstruit par la personne. Il comprend donc le système du temps et la succession des événements vécus par les individus ou les familles, les tâches développementales auxquelles ils sont confrontés et l'influence de ces changements et des continuités sur leur développement respectif dans le temps. Cela réfère ainsi aux périodes de transition (la naissance d'un enfant, l'entrée à l'école, le moment de l'adolescence ...), mais aussi aux événements stressants ou de remise en question (séparation, deuil, accident...). En effet, chaque système a une temporalité spécifique qui est en interaction avec les temporalités des autres systèmes. Il existe donc des micro-chronosystèmes, des méso-chronosystèmes, des exo-chronosystèmes et des macro-chronosystèmes. » (Hage et Reynaud, 2014) (Bronfenbrenner, 1979).

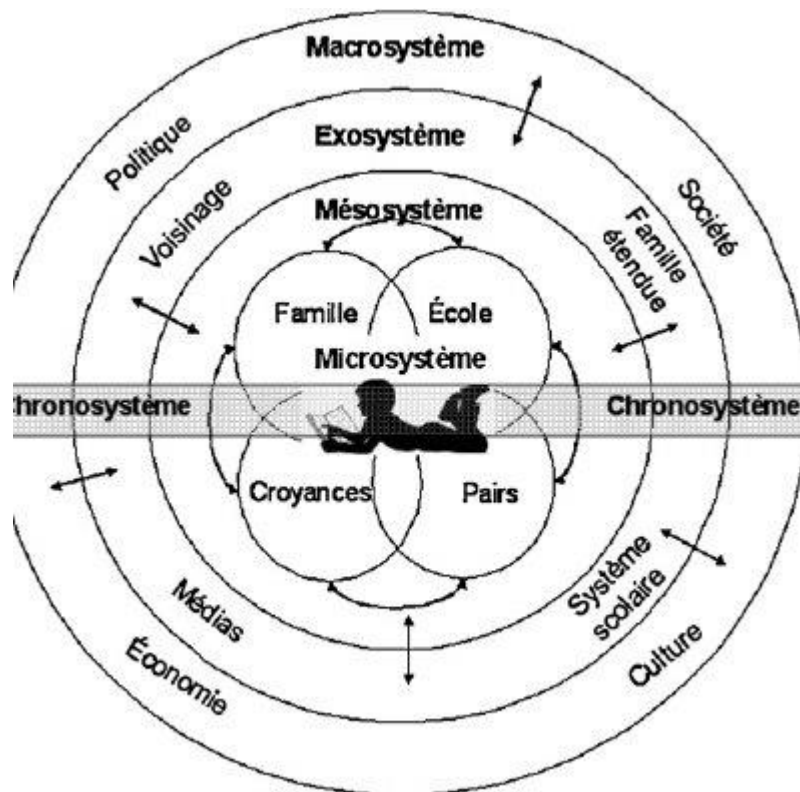


Figure 2: Modèle écologique du développement humain de Urie Bronfenbrenner (Kevin Charras, 2012)



## 1.4 Comparaisons du concept en science sociale vs science administrative

Afin de bien cerner l'intérêt d'amalgamer des concepts semblables, portés par deux sciences différentes, il convient, en premier lieu, d'en comparer la substance.

Avant même d'analyser les deux concepts, on peut constater l'élément central d'analyse sur lequel les auteurs ont porté leur attention, et ce, dans le choix des mots utilisés. En effet, Bronfenbrenner (1979) a choisi de mettre le développement de l'humain au cœur de son modèle en nommant son concept « le modèle écologique du développement humain ». Il se concentre sur l'influence de l'environnement dans le développement du noyau ainsi que sur le résultat des interactions continues et réciproques entre l'organisme et son environnement; l'influence mutuelle et constante et l'adaptation aux changements vis-à-vis des autres.

En comparaison, Moore a choisi de mettre en avant un modèle descriptif se concentrant sur le secteur d'activité « monde des affaires » (Lateifa, 2010) en favorisant la description de l'écosystème d'affaires global sans établir un focus sur les influences de l'écosystème sur le noyau de cet écosystème. Pourtant lorsqu'on s'attarde aux caractéristiques énumérées par l'auteur, on remarque que cette réalité d'influences et de coévolution décrite par Bronfenbrenner (1979) se retrouve également dans la définition de Moore (1996) « une base d'organisations et d'individus en interaction » « leurs capacités et rôles co-évoluent à travers le temps, et ont tendance à s'aligner avec les directions choisies par une ou plusieurs compagnies centrales » (Moore, 1996) (Lateifa, 2010). En ayant la même logique que son homologue en science sociale, le concept d'écosystème d'affaires (Moore, 1996) aurait pu se nommer « l'écosystème de développement des affaires d'une organisation ». On comprend dès lors un intérêt de comparer ces deux visions qui portent sur un modèle semblable mais en ayant des lunettes d'analyses différentes.

Ensuite, on observe un supplément de trois systèmes dans le modèle écologique du développement humain (Bronfenbrenner, 1979) comparativement au modèle présenté en science administrative: le chronosystème, l'ontosystème et le macrosystème. Ces couches supplémentaires ajoutent des précisions dans la segmentation des couches d'analyses en

considérant l'environnement externe, le temps et en segmentant davantage le microsystème tel que présenté par Moore (1996) dans son modèle des écosystèmes d'affaires.

On constate aussi que Bronfenbrenner (1979) a choisi d'introduire plusieurs microsystèmes au modèle à l'inverse de son homologue en science administrative qui a choisi de fixer un seul microsystème comme noyau regroupant un ensemble de parties prenantes de la chaîne de valeur de l'entreprise. Bronfenbrenner (1979), dans son modèle, préfère appeler le noyau l'ontosystème et lui attribue des caractéristiques personnelles (voir définition Ontosystème). En transférant l'idée générale dans son essence, l'ontosystème de l'écosystème d'affaires d'une organisation s'apparenterait à la mission, la vision, les objectifs, les valeurs, la culture, le type d'incorporation, etc. Cette modification permet de préciser la segmentation du microsystème dans le modèle actuel de Moore (1996) puisqu'elle permet d'isoler les parties prenantes de l'entreprise comme étant des microsystèmes; donc des variables qui peuvent influencer le noyau (l'ontosystème). L'intérêt de segmenter plus précisément les parties prenantes en les définissant comme des microsystèmes, donc comme des écosystèmes à part entière, permet d'en constater les effets et, ambitieusement, d'en prévoir les conséquences.

N.B : Il est primordial de constater que la définition des parties prenantes comme étant des microsystèmes, vient considérer qu'ils sont par définition des écosystèmes eux aussi, puisqu'ils font état d'un onto, d'un méso, d'un exo et d'un macrosystème. Ainsi, chaque organisation est un écosystème à part entière faisant partie d'un écosystème d'affaires global selon la description de Bronfenbrenner (1979).

Actuellement, l'« entreprise élargie » dans la définition du modèle des écosystèmes d'affaires (Moore, 1993; Moore, 1996; Moore, 1998; Moore, 2006) comprend l'onto, les micros et les mésosystèmes. On remarque d'ailleurs que la définition apportée par les deux auteurs diffère pour ce qui est de l'exosystème. En effet, on constate que les concurrents sont présents dans l'exosystème alors que selon la définition du modèle écologique du développement humain (Bronfenbrenner, 1979), ils devraient être considérés comme un microsystème. À première vue, la segmentation du modèle écologique du développement humain (Bronfenbrenner, 1979) semble plus organisée que celle de l'écosystème d'affaires (Moore, 2006) et semble permettre de considérer un plus grand nombre d'interactions entre un plus grand nombre de variables isolées.

Notre premier survol du modèle écologique du développement humain (Bronfenbrenner, 1979) permet d'éveiller notre intérêt pour une organisation et une perspective différente que celle proposée dans le modèle des écosystèmes d'affaires (Moore, 1996). L'ajout d'une couche d'analyse au niveau macro vient confirmer la pertinence de cette nouvelle organisation en considérant l'intégration intuitive du modèle PESTEL (Aguilar, 1967) sur l'analyse de l'environnement externe; modèle fortement diffusé et enseigné dans les établissements pédagogiques encore aujourd'hui. Ce modèle permet d'ailleurs de considérer et de souligner les impacts des variables de l'environnement externe tel que l'inflation, les nouvelles technologies, les politiques et autres dans les planifications stratégiques. Cette compatibilité évidente vient renforcer l'intérêt de s'attarder à la fusion des deux modèles.

L'addition du dernier système au modèle de Moore (1996), le chronosystème, en est un des plus intéressant. En effet, il vient permettre la fixation de périodes dans le temps. Le système peut alors, tout comme le modèle de Bronfenbrenner (1979) le fait pour une période développementale d'un ontosystème humain, permettre de fixer un projet ou une perturbation importante de l'environnement afin d'en constater les effets et les impacts sur l'ontosystème de l'entreprise ou sur son écosystème en générale. En d'autres mots, il serait possible de fixer une période en temps pour un projet précis comme la pénétration d'un nouveau marché, une crise financière ou une fusion-acquisition, par exemple, et d'en constater les effets de manière segmentée à travers les différentes couches de systèmes préalablement classifiées.

L'amalgame de ces deux concepts vient utiliser l'objectif recherché par Bronfenbrenner au départ soit « mesurer les effets des interactions entre les facteurs environnementaux sur le développement du sujet » (Hage & Reynaud, 2014) (Bronfenbrenner, 1979). Cette fois, en ayant une lunette d'analyse sur une personne morale plutôt que sur une personne physique.

## 1.5 Positionnement de l'essai

Fort de notre comparaison précédente, il est proposé de tester un amalgame des deux modèles présentés afin de modéliser l'écosystème d'affaires d'une organisation. Dans le but d'alléger le contenu de cet essai, nous focaliserons notre attention sur l'écosystème de développement des affaires d'une organisation uniquement; bien qu'il serait intéressant de modéliser l'écosystème d'affaires d'un produit, d'un service, d'un concurrent ou d'un DAS (Domaine d'activité stratégique). À noter que la modélisation de l'écosystème de développement des affaires d'organisations concurrentes serait très comparable en considérant que ceux-ci partagent le même écosystème. Certaines particularités pourraient possiblement émerger de leur modélisation.

Il est donc proposé d'utiliser un amalgame des deux modèles écosystémiques présentés comme base compréhensible afin d'observer les interactions entre les différents systèmes et la réalité de l'écosystème de développement des affaires d'une organisation, soit son écosystème personnel à proprement parler. En considérant l'aspect dynamique du nouveau modèle, c'est-à-dire le chronosystème, il est proposé de fixer une période pour procéder à l'analyse de l'évolution de l'écosystème. Ainsi, il est proposé d'analyser l'apparition de la pandémie mondiale de Covid-19 dans le macroenvironnement et de constater les effets sur une organisation en récoltant des informations avant et pendant les événements. De ce fait, nous serons à même de constater les effets du macrosystème dans l'écosystème de l'organisation ciblée et d'observer la pertinence d'un tel outil.

Il s'agira effectivement d'explorer la modélisation d'une organisation via le concept d'écosystème d'affaires revisité : le modèle de l'écosystème de développement des affaires d'une organisation.

### 1.5.1 Objectifs de l'outil (modèle) :

Présenter une vision plus englobante du développement d'une organisation en unifiant plusieurs écoles de pensées, concepts et recherches pour présenter un outil d'analyse stratégique.

Cet essai vise à modéliser l'écosystème de développement des affaires d'une organisation dans le temps en fonction des différentes influences présentes dans son écosystème au moyen d'un nouvel outil stratégique.

### 1.5.2 Constat de préface:

L'évolution ou la croissance d'une organisation s'explique par un ensemble de facteurs, elle nécessite donc un modèle intégrant une approche multidimensionnelle ou multifactorielle.

*Proposition 1* : La modélisation d'une organisation via un concept écosystémique permet d'intégrer et d'organiser de manière visuelle un maximum de facteurs, d'acteurs et de systèmes ainsi que leurs interrelations sur une période donnée.

*Proposition 2* : La combinaison du modèle écologique du développement humain (Bronfenbrenner, 1979) et de l'écosystème d'affaires (Moore, 1993; Moore, 1996; Moore, 1998; Moore, 2006) permet de créer un modèle plus complet intégrant un plus grand nombre de variables organisées et donc la considération d'un plus grand nombre d'interactions et d'interrelations.

*Proposition 3* : Le modèle écosystémique peut être appliqué à une organisation ou ses concurrents, un produit, un domaine d'activité stratégique (DAS), à l'humain, aux végétaux, etc., puisqu'une réalité les joint tous; universellement leur évolution se déroule dans un écosystème.

Cet outil présenté sous forme de modèle souhaite accueillir la possibilité d'intégrer un ensemble de constats et de recherches en stratégie d'entreprise qui sont représentés de manière visuelle et intégrée. Il a pour ambition de permettre de :

- Mieux constater les influences internes et externes des différents systèmes présents dans l'écosystème de l'entreprise;

- Établir un historique de l'évolution de l'entreprise dans le temps en fonction de son écosystème particulier;
- Faciliter l'établissement d'une base de données évolutive circonscrivant une multitude de facteurs à différents niveaux d'analyses; une intelligence d'affaire;
- Favoriser l'établissement d'un processus de veille stratégique et d'intelligence économique pour une organisation.

## Chapitre 2 : Méthodologie

### 2.0 Positionnement Épistémologique

L'épistémologie est considérée comme « une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées ». Elle se définit comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Thiéart, 2014).

Le champ de recherche en management s'inspire de trois grands référentiels soient : les sciences de la nature, les sciences humaines et sociales puis les sciences de l'ingénieur. Par ces réalités conjointes, deux principales orientations sont observables : le réalisme et le constructivisme. (Thiéart, 2014)

L'orientation réaliste, portée par le référentiel des sciences de la nature, « défend l'idée que la science a pour visée d'établir une connaissance valide de la réalité (objet de connaissance) qui est indépendante et extérieure au chercheur (sujet de connaissance). » (Thiéart, 2014)

L'orientation constructiviste, portée par les référentiels des sciences sociales et des sciences de l'ingénieur, « pose que la réalité et/ou la connaissance de cette réalité est construite. » (Thiéart, 2014). Ainsi, à l'inverse de l'orientation réaliste, la connaissance est construite et dépendante du chercheur. « elle va questionner les dichotomies précédemment établies par le modèle des sciences de la nature comme celles entre les faits et les valeurs, entre le sujet et l'objet, ou encore entre la vérité et la justification. » (Thiéart, 2014).

Ces deux orientations placées sur un continuum de l'essentialisme (réaliste) au non-essentialisme (constructiviste) permettent de distinguer les différents paradigmes épistémologiques.

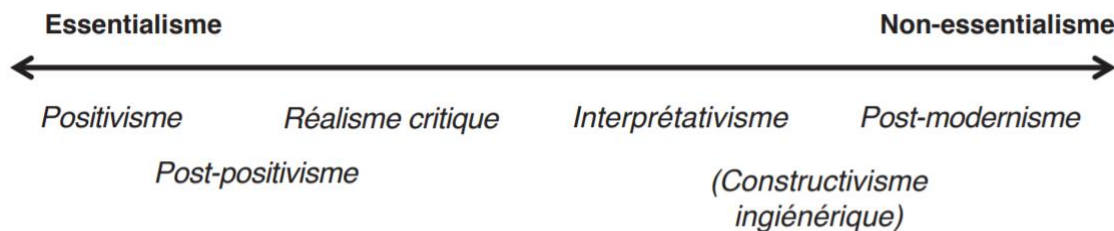


Figure 3: Méthodes de recherche en management (Thiéart, 2014)

Pour cet ouvrage, le positionnement épistémologique est l'interprétativisme puisqu'il est considéré que la réalité sociale est construite « la réalité sociale est avant tout construite au travers du jeu des intentions et des interactions des acteurs qui construisent le sens de cette réalité par la confrontation et le partage de leurs représentations. Cette réalité se modifie donc à mesure des projets des acteurs et de leur actualisation dans leurs interactions. ». (Thiéart, 2014). Ainsi, « la réalité sociale est subjective et construite par/dans les pratiques sociales d'actions et d'interprétations. Ces interprétations, qui se construisent grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes toujours particuliers, peuvent être l'objet d'un consensus au sein d'un groupe social (intersubjectivité), si bien qu'on les considère comme aussi réels que les objets matériels. C'est ce processus que Berger et Luckman (1966) ont appelé la construction sociale de la réalité. » (Thiéart, 2014).

## 2.1 Cadre théorique : méthodologie de la conceptualisation du modèle

### 2.1.1 Recherche documentaire conceptuelle comparative

La recherche conceptuelle comparative s'est effectuée principalement sur les banques de données universitaires en ligne CAIRN et ABI/INFORM. À la suite d'une lecture approfondie de près de 150 articles scientifiques sur la croissance, le développement et la performance, toutes sciences confondues, une certaine saturation d'information a pu être constatée sur le sujet. Ainsi, deux articles phares issus de sciences humaines distinctes soit les sciences administratives et les sciences sociales, ont été sélectionnés afin d'élaborer un modèle conceptuel de l'écosystème de développement des affaires d'une organisation.

Une revue de la littérature a ensuite été réalisée avec la lecture d'une cinquantaine d'articles scientifiques sur les concepts sélectionnés soient : les écosystèmes d'affaires (Moore, 1996) et le modèle écologique du développement humain (Bronfenbrenner, 1979).

L'objectif étant de bien comprendre les avantages et inconvénients des deux modèles, leur limite et leur potentiel selon des recherches fiables. Ensuite, une comparaison des deux modèles analysés a été complétée afin de bien cerner et comprendre les convergences et les divergences des deux modèles ainsi que les visions proposées par les auteurs.



### 2.1.2 Proposition du modèle Écosystémique du Développement des Affaires

Après la recherche documentaire conceptuelle comparative, en ayant évalué la synergie potentielle des deux concepts, un nouveau modèle et une définition conceptuelle renouvelée sont établis dans l'amalgamation du modèle des écosystèmes d'affaires et du modèle écologique du développement humain : l'écosystème de développement des affaires (Business Growth Ecosystem). Le nouveau modèle considère la taxonomie, les systèmes et leurs interprétations du modèle écologique du développement humain (Bronfenbrenner, 1979) en laissant tomber l'angle d'analyse primaire « l'humain » (personne physique) pour ajouter l'angle d'analyse « d'affaires » (personne morale) du concept d'écosystèmes d'affaire au modèle.

### 2.2 Méthodologie phase test du modèle : l'étude de cas unique

L'étude de cas est une approche méthodologique qui vise systématiquement la collecte suffisante d'informations sur une personne, un événement ou un système social (groupe d'individus ou organisation) afin de permettre au chercheur de comprendre comment celui-ci fonctionne ou se comporte en situation réelle (Berg, 2000) (Barlatier, 2018).

La méthode de l'étude de cas peut être utilisée afin d'expliquer, de décrire ou d'explorer des événements ou des phénomènes dans leur contexte réel. Toujours selon cet auteur, le choix de l'étude de cas est pertinent dans cet ouvrage considérant qu'il réunit les conditions de succès qui sont les suivantes : (Barlatier, 2018) (Yin, 2003) (Yin, 2009)

- « L'étude doit répondre à des questions de recherche de type « quoi », « comment » ou « pourquoi »;
- Le chercheur ne peut pas manipuler le comportement des informants impliqués dans l'étude ;
- Le chercheur traite des facteurs contextuels du phénomène étudié qui semblent pertinents ;
- Les limites entre le phénomène étudié et son contexte ne sont pas claires. »

(Barlatier, 2018) (Yin, 2003) (Yin, 2009)

Siggelkow (2007) distingue trois usages de cette méthodologie dont celle qui nous concerne soit : « L'illustration d'une théorie par un cas à valeur ajoutée, qui va apporter de nouveaux éclairages. » (Berg, 2000) (Barlatier, 2018)

C'est en considérant les usages et les conditions d'utilisations pertinentes de la méthodologie de l'étude de cas que cette méthode a été sélectionnée.

### 2.2.1 Orientation de l'étude de cas

Afin de constater le développement de l'écosystème analysé, il a été décidé de fixer l'analyse de l'influence d'une variable environnementale sur l'écosystème de l'organisation, soit : la pandémie de Covid-19. Il s'agit de pouvoir modéliser, dans un premier temps, l'écosystème de l'organisation avant les effets de la pandémie et, dans un deuxième temps, l'écosystème ayant été modifié par la pression de cette variable environnementale. Ainsi, il sera possible de percevoir ou non les effets du macro-système et du chrono-système sur l'écosystème puis d'en constater la pertinence de considération.

### 2.2.2 Recrutement, collecte de données par entrevue semi-dirigée

Un appel de candidature a été lancé sur des groupes Facebook regroupant des entrepreneurs, un moyen en phase avec les positions de la santé publique vis-à-vis la situation de Covid-19. Pour être admissible à l'étude, les candidats devaient respecter les caractéristiques suivantes :

- Être un entrepreneur propriétaire et dirigeant de son entreprise;
- L'entreprise est en activité avant et pendant la pandémie de Covid-19.

Un candidat entrepreneur, propriétaire-dirigeant d'un restaurant a été sélectionné à la suite de l'appel de candidature afin de modéliser l'écosystème de développement des affaires de son entreprise. Une collecte de données a été effectuée au moyen d'une entrevue téléphonique semi-dirigée avec questions ouvertes auprès du propriétaire-dirigeant d'une PME afin d'explorer le phénomène d'écosystème de l'entreprise dans son contexte réel. L'entrevue semi-dirigée a été préférée afin d'encadrer la discussion tout en permettant de développer un point de vue.

### 2.2.3 Guide de l'entrevue

Le guide d'entrevue préalablement confectionné à l'entrevue a été divisé en 2 phases. La première phase regroupe les 5 systèmes de l'écosystème avant la pandémie de Covid-19, soient : l'ontosystème, le microsystème, le mésosystème, l'exosystème et le macrosystème. La deuxième phase regroupe les 5 même systèmes mais en se positionnant après le début des effets de la pandémie de Covid-19. De cette manière, nous serons à même d'explorer les effets via le chronosystème.

#### 2.2.4 Analyse des résultats

L'analyse des résultats s'est faite manuellement en comparant les réponses du candidat avant et après les effets de la pandémie de Covid-19. Le tout a été circonscrit dans des tableaux qui seront présentés en annexe.

### 2.3 Étude de cas unique : Entreprise Bon Manjé!

#### Présentation :

L'étude de cas unique proposée porte sur l'entreprise Bon Manjé! durant la pandémie de Covid-19. L'entreprise, fondée en 2018, œuvre dans le secteur de la restauration. Elle sert des plats afro-haïtiens à St-Jérôme dans la région des Laurentides dans la province du Québec au Canada. Il s'agit du seul restaurant du genre dans sa ville et les environs. Le restaurant se trouve au centre-ville près d'une institution collégiale et d'une université. Sa mission est de faire découvrir les saveurs afro-haïtiennes au monde. Sa vision est d'avoir un Bon Manjé! dans toutes les villes. Son propriétaire-dirigeant est le seul actionnaire, la conjointe de celui-ci est la cuisinière du restaurant. L'entreprise a un service de livraison

Les informations collectées auprès du propriétaire-dirigeant ont été organisées selon le modèle écosystémique proposé. Le tout est consigné dans les tableaux en annexe 1 et 2 considérant les périodes avant et pendant la pandémie de Covid-19.

En résumé, nous retrouvons dans l'ontosystème de l'entreprise Bon Manjé! sa mission (faire découvrir les saveurs afro-haïtiennes au monde), sa vision (avoir un Bon Manjé! dans toutes les villes), ses valeurs (qualité, convivialité), ses objectifs (développer la culture culinaire), son chiffre d'affaires (N.D), son revenu net (9600/an), son secteur d'activité (restaurant haïtien) et son type d'entreprise (société par actions). Il est déterminé qu'il y a 16 microsystèmes gravitant autour de l'entreprise soit : l'actionnaire, l'assureur, les créanciers, les concurrents directs, les concurrents indirects, les produits substitués, les clients/utilisateurs, les employés, les fournisseurs, les médias sociaux, des mentors, des consultants, des systèmes informatiques, des sous-traitants, systèmes comptables et des produits. Le mésosystème de l'entreprise est décrit par des relations entre les fournisseurs-clients et les clients-concurrents. Dans l'exosystème sont présents la MAPAQ, la municipalité, le registraire des entreprises, la CNESST et les différents tribunaux et services publics. Le macrosystème est défini par le modèle PESTEL (Aguilar, 1967) décrivant l'environnement politique, économique, socio-culturel, technologique, écologique et légal.

## Chapitre 3 : Résultats et discussions

### Résultats

La section résultat de cet ouvrage est présentée en deux parties. Dans un premier temps, nous conviendrons de définir le nouveau modèle créé de l'amalgamation des deux concepts phares étudiés et revisités. Puis fort de cette nouvelle lunette d'analyse stratégique, nous plongerons dans les résultats du test du nouveau modèle de l'écosystème de développement des affaires d'une organisation au sein d'un restaurant ayant subi les pressions environnementales du macrosystème tel que présenté sur une période donnée.

#### 3.1 Résultat phase 1 : Présentation et implications de l'écosystème d'entreprise

Ainsi, notre premier résultat provient de la création d'un nouveau modèle de l'écosystème de développement des affaires de l'entreprise.

Afin d'établir une classification des différents systèmes déjà associés à un écosystème d'affaires, il a ici été établi d'utiliser la taxonomie des systèmes de Bronfenbrenner (1979) pour modéliser un écosystème de développement des affaires d'une organisation. Cet écosystème est composé de six systèmes comparativement à 3 auparavant.

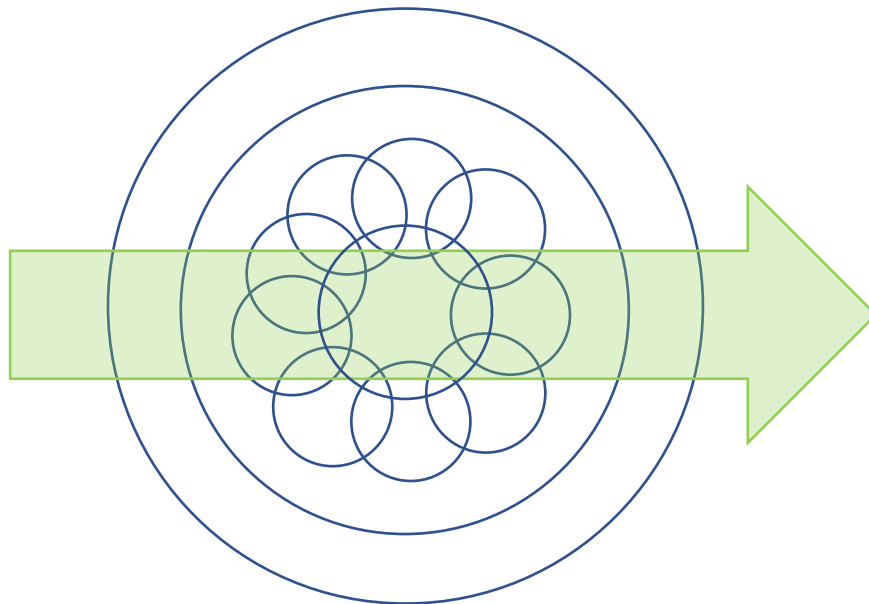


Figure 4: Écosystème de développement des affaires d'une organisation (Étienne Montreuil, 2019)

### 3.1.1 Ontosystème renouvelé

Premièrement, au centre de la création de l'écosystème de développement des affaires de l'organisation, se trouve un(e)/des entrepreneur(e)s-proprétaire(s)-dirigeant(e)s qui crée la personne morale, le noyau, c'est-à-dire, l'ontosystème. L'ontosystème, selon le modèle de Bronfenbrenner (1979), rassemble l'ensemble des caractéristiques individuelles de ce ou ces individus: la personnalité, les compétences, l'expérience, capacités financières, scolarité, des caractéristiques sociales, etc. Cette caractéristique s'applique effectivement dans le modèle proposé pour ce qui est des « systèmes humains » (personnes physiques), donc le/les propriétaire(s), les employés, les dirigeants et autres êtres humains pouvant être présents dans l'écosystème de développement de l'entreprise future. Toujours est-il que dans la modélisation d'un écosystème d'entreprise, soit un système « non humain » (personne morale) comme noyau central, l'ontosystème revêt des caractéristiques individuelles différentes, soit : reliées à son intention stratégique (mission, vision, valeurs, objectifs), son secteur d'activité, son chiffre d'affaires, ses revenus, ses dépenses, sa rentabilité, sa culture, etc. En gardant en tête le modèle des écosystèmes d'affaires de Moore (1996), ce système représente le cœur de métier. Ce système est le noyau central auquel viendra se greffer des microsystèmes au fur et à mesure qu'il développera son écosystème. D'ailleurs, lorsque le noyau de l'écosystème est créé, il est déjà influencé par les divers systèmes déjà en place dans son écosystème qui seront présentés dans les prochaines sections. Au départ, ce noyau, il est surtout influencé par les personnes physiques qui créent le noyau de l'écosystème; ils sont classifiés comme des microsystèmes. De plus, l'ensemble des systèmes que nous présenterons prochainement sont aussi présent dès la création de l'écosystème d'affaires de l'organisation tel que présenté.

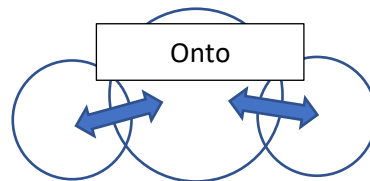


Figure 5: Écosystème de développement des affaires d'une organisation: Ontosystème (Étienne Montreuil, 2019)

### 3.1.2 Microsystème renouvelé

Deuxièmement, le microenvironnement de l'organisation est constitué de plusieurs microsystèmes qui entrent en gravitation autour de l'ontosystème. Ces microsystèmes seront soit des personnes morales, physiques, matérielles ou immatérielles. Ils sont constitués d'un ensemble de parties prenantes qui ont une relation ou une influence directe ou indirecte avec le noyau de l'organisation (actionnaires, produits, services, concurrents, fournisseurs, distributeurs, clients, sous-traitants, banques, assureurs, employés, partenaires, experts/consultants, médias/médias sociaux, environnements informatiques, groupes d'intérêts, syndicats, technologies, matériel de production, biens meubles/immeubles, etc.). Cette méthode de classification permet ainsi d'intégrer un nombre important de variables organisées qui sont présentes dans l'écosystème et qui exercent une influence sur le noyau. Un microsystème est ainsi considéré comme un système à part entière qui exerce une influence ou une interaction avec le noyau de l'organisation. Il permet une certaine flexibilité dans la spécification des microsystèmes et ainsi on peut définir un microsystème concurrent au sens large ou élaborer des catégories de concurrents comme des « concurrents directs », « indirects », des « produits substitués », etc. (Porter, 1979). Un concurrent dominant (un leader dans l'écosystème) pourra se retrouver en exosystème comme nous le verrons subséquemment.

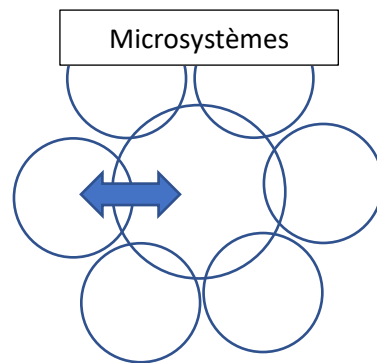


Figure 6: Écosystème de développement des affaires d'une organisation: Microsystème (Étienne Montreuil, 2019)

### 3.1.3 Mésosystème renouvelé

Troisièmement, le mésosystème est composé des relations entre les divers microsystèmes. Il englobe les relations comme celles des fournisseurs-clients, concurrents-clients, sous-traitants-concurrents, fournisseurs-fournisseurs, etc. En d'autres mots, les mésosystèmes sont les relations et les influences entre les différents microsystèmes présents dans l'écosystème. Ils peuvent influencer eux-mêmes l'évolution de l'écosystème d'affaires de l'organisation du fait de leurs interrelations. Cette relation triangulaire peut comporter un certain potentiel d'alliance stratégique, partenariat ou collaboration sur la base d'une perspective de coopération, coopération ou bien comporter des enjeux de fortes concurrences selon la dynamique de l'écosystème. Toujours est-il qu'une partie prenante (microsystème) ayant plusieurs relations de mésosystèmes avec le noyau de l'organisation est potentiellement digne d'intérêt.

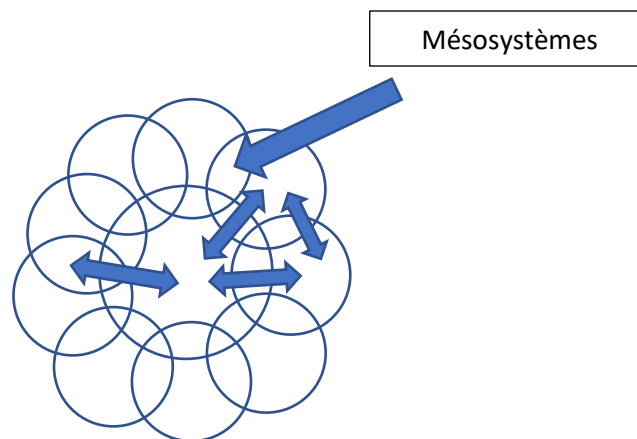


Figure 7: Écosystème de développement des affaires d'une organisation : Mésosystème (Étienne Montreuil, 2019)



### 3.1.4 Exosystème renouvelé

Le quatrième système, l'exosystème, est un système intéressant puisqu'il vient influencer le développement de l'ontosystème ainsi que tous les microsystèmes et mésosystèmes énumérés plus tôt. Il s'agit d'organisations souvent légales ayant un pouvoir de coercition vis-à-vis des règles et des normes de pratiques d'un secteur d'activité. Leurs activités, décisions ou perturbations influenceront l'évolution de l'écosystème. En effet, l'exosystème représente l'ensemble des organismes ayant un pouvoir coercitif de réglementation : législateurs, tribunaux, organismes de normalisation, la banque centrale, ministères, etc. Il est intéressant de constater que bien qu'à première vue ce système semble avoir un mécanisme d'influence unilatéral, des actions peuvent être faites pour influencer les règles et les normes comme avec le lobbying. Un fait intéressant sur cette classification est que des entreprises informatiques telles que Microsoft ou Google ou Apple avec leur interface (IOS, Windows, Android) font état d'une classification en exosystème considérant qu'ils ont un pouvoir de coercition sur l'ensemble des utilisateurs et logiciels de leurs plateformes; ils ont créé des écosystèmes dont ils sont les régulateurs. Un constat supplémentaire s'applique au niveau d'un concurrent dominant dans l'écosystème de développement des affaires de l'organisation. En effet, ce leader peut agir en substance d'exosystème s'il parvient à établir les meilleures pratiques de fonctionnement de l'écosystème qui font effet de contrainte sur les normes de fonctionnement, de pratique ou de qualités de l'écosystème (Ex : Netflix vs Centre de location vidéo physique, production de masse etc.). Ceux-ci peuvent établir des barrières à l'entrée d'un écosystème d'affaires de manière significative.

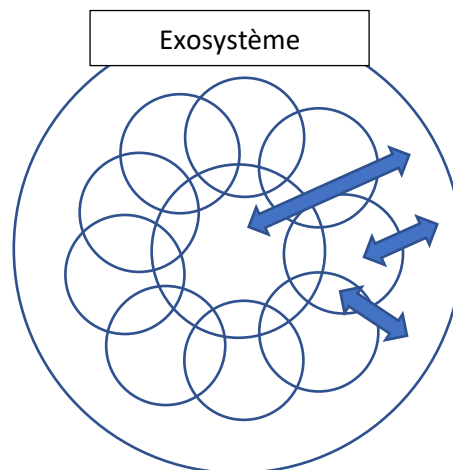


Figure 8: Écosystème de développement des affaires d'une organisation : Exosystème (Étienne Montreuil, 2019)

### 3.1.5 Macrosystème renouvelé

Le cinquième système, le macrosystème, est déjà utilisé et décrit depuis un bon moment en administration sous le nom de macroenvironnement. Nous reprenons le modèle de Francis Aguilar (1967), qui analyse ce macrosystème (environnement) que nous connaissons tous maintenant comme l'analyse PESTEL. (Politique, Économique, Socio-Culturel, Technologique, Écologique et Légal). On peut y ajouter un dernier élément, soit l'influence internationale pour constituer le PESTELI. Ainsi, le macrosystème influence encore une fois l'ensemble des systèmes vus jusqu'à présent. Plus spécifiquement, le macrosystème regroupe les tendances, normes et politiques économiques, sociales, culturelles, technologiques, écologiques, légales qui sont inhérentes dans l'écosystème de développement des affaires de l'organisation. L'importance de ce système tient du fait que ce sont ces tendances, politiques et normes qui peuvent contribuer à la création d'entités en exosystème chargés de faire respecter certaines positions macroenvironnementales le cas échéant. (Ministère de la Justice, AMF, etc.) Bien comprendre le macroenvironnement permet aussi de trouver des opportunités d'affaires ainsi que des potentiels modifications de l'écosystème à long terme. D'ailleurs pour considérer cette perspective temporelle il en convient d'en ajouter sa considération.

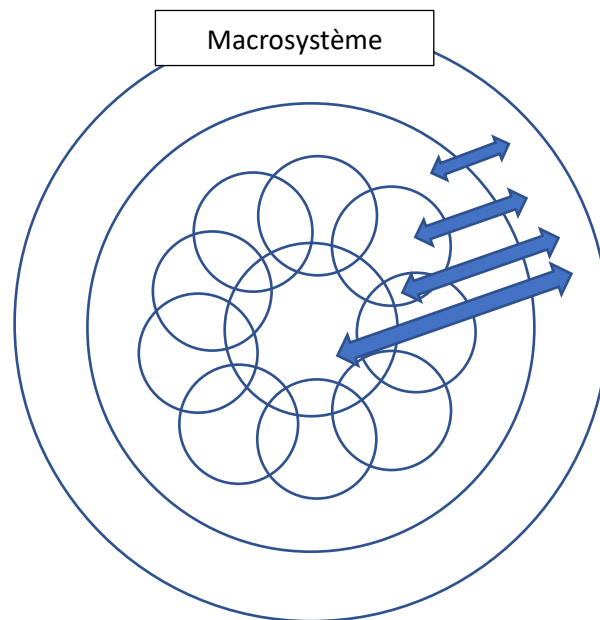


Figure 9: Écosystème de développement des affaires d'une organisation : Macrosystème (Étienne Montreuil, 2019)

### 3.1.6 Chronosystème renouvelé

Ainsi, l'ultime système qui influence l'ensemble des systèmes et écosystèmes vu jusqu'à maintenant n'est nul autre que le temps : le chronosystème. Le temps est le dénominateur commun à tout écosystème ou système qui existe. Son évolution met en relief les diverses pressions qui sont exercées sur l'écosystème de l'entreprise par les autres écosystèmes en coévolution. Ainsi, il est possible de comprendre le chemin qui a été, qui est ou qui sera possiblement emprunté par une organisation en fonction de la réalité environnementale dans laquelle elle évolue. Des constats stratégiques peuvent en découler malgré une faible apparence de changement. « Deux fois dans le même fleuve tu ne pourras te plonger » -Héraclite-

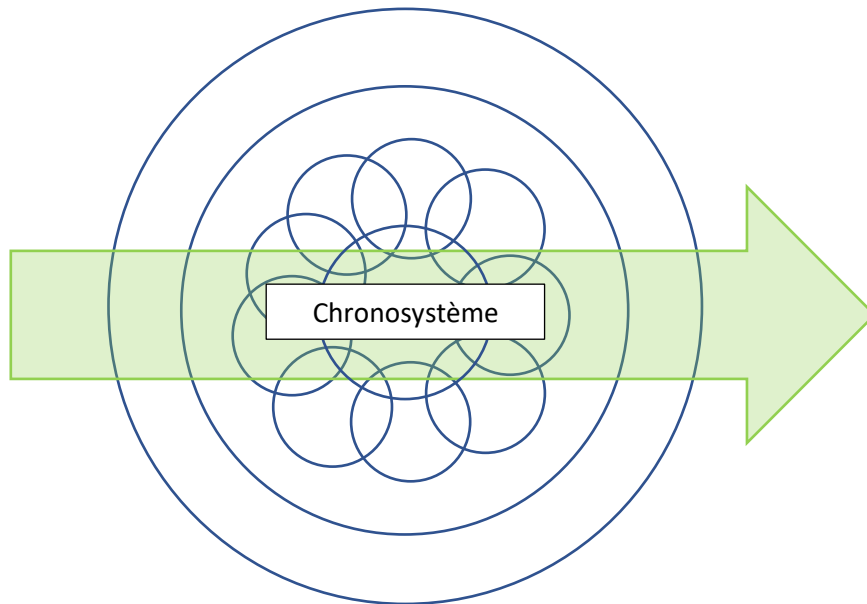


Figure 10: Écosystème de développement des affaires d'une organisation : Chronosystème (Étienne Montreuil, 2019)

Ainsi on en comprend que tous ces systèmes de l'écosystème forment un tout interconnecté par un réseau d'influence direct ou indirect. Ainsi, « un changement dans toute partie du système affecte le système comme « tout » et, aussi, chacune de ses parties. Tout changement d'un système déclenche une série de répercussions sur l'ensemble de tous les systèmes avoisinants » (Guillemette, 2017)

*Nota Bene :*

Le positionnement dans le système de classification dépend du point de vue par lequel nous analysons un écosystème. Ainsi par exemple, si nous prenions le microsysteme des concurrents d'une organisation de base, que nous isolions un concurrent en particulier afin de modéliser son écosystème, ce concurrent deviendrait l'ontosystème (le noyau central d'analyse) et l'organisation de base serait maintenant classée comme un microsysteme concurrent. Le changement de perspective serait également notable en ayant la perspective d'un produit comme noyau (ontosystème).

### 3.2 Résultats phase 2 : Étude de cas unique en période de pandémie de Covid-19

Dans cette deuxième section de résultats, il est question de constater les effets et interrelations de la variable macroenvironnementale de la Covid-19 sur les différents systèmes développés dans le modèle de l'écosystème de développement des affaires d'une organisation.

#### 3.2.1 Tableau résumé des modifications de l'écosystème

Après avoir construit l'outil de modélisation de l'écosystème de développement d'une organisation (entreprise), celui-ci a été testé auprès d'un restaurant local en fixant un début de période du chronosystème avant la pandémie et une fin de période après la perturbation de l'environnement par une variable du macrosystème (la pandémie de COVID-19). Nous sommes ainsi à même de constater les effets sur l'écosystème de cette entreprise.

Selon l'information rapportée par le propriétaire-dirigeant du restaurant, voici les constatations principales des modifications de son écosystème lorsque le chronosystème est fixé à l'intégration de la variable de la pandémie de COVID-19 dans la macrosystème :

Variations de l'écosystème	Système impliqué
Nouvelles mesures sanitaires en accord avec la santé publique;	Macro/Exo
Mesure d'aide financière gouvernementale (PCU/PCRE/prêts entreprise);	Macro/Exo
Ajout de matériel sanitaire en lien avec les consignes gouvernementales	Micro
Partenariat pour création et ventes de « masques Bon Manjé! »;	Micro
Fermeture pendant plusieurs mois de la salle à manger;	Macro/Exo
Augmentation des livraisons et repas pour emporter;	Micro
Délégation de la livraison en sous-traitance;	Micro/Méso
Aide gouvernementale et subvention entreprises;	Macro/Exo
Augmentation de la présence en ligne sur les médias sociaux;	Micro/Méso
Séparation avec sa conjointe : départ de la cuisinière;	Onto/Micro
Mauvais commentaires en ligne sur les standards de qualité de la nourriture;	Micro/Méso
4x chiffre d'affaires pendant 3 mois d'affilé durant le confinement de la population (mesures sanitaire);	Micro
Fermeture 1 semaine à cause d'un cas de Covid au restaurant;	Micro/Exo/Macro
Ajout du passeport vaccinal;	Macro/Exo
Augmentation du temps de travail comme infirmier clinicien;	Micro/Onto
Nouveau plat familial (le « 40N ») (opportunité saisie);	Micro
Fournisseurs de viande de chèvre a cessé ses activités;	Micro
Rupture de stock pour la viande de chèvre;	Micro
Augmenté la difficulté de recrutement d'employés ;	Micro
Lancement d'une application mobile avec base de données et promotions selon intérêt des utilisateurs;	Micro
Nouveau concurrent s'est installé au centre-ville;	Micro
Client essaie le nouveau concurrent.	Micro/Méso

On constate en premier lieu que toutes les couches de l'écosystème ont été affectées de part et d'autre.

### 3.2.2 Nouvelles mesures sanitaires et confinement:

La pandémie de Covid-19, comme variable macro, a poussé le gouvernement provincial et fédéral à instaurer de nouvelles mesures sanitaires en accord avec les recommandations de la Santé Publique. Ces mesures restrictives (macrosystème) ont ensuite été appliquées par les instances publiques désignées (exosystème). Ainsi, vient une série de modifications des microsystèmes en place dans l'écosystème de l'entreprise « Bon Manjé! » tel que « l'ajout de matériel sanitaire en lien avec les consignes gouvernementales », « Fermeture pendant plusieurs mois de la salle à manger », « Fermeture 1 semaine à cause d'un cas de Covid au restaurant » et « Ajout du passeport vaccinal ».

À la suite de ces perturbations de l'écosystème, on constate plusieurs modifications des systèmes en place. En effet, on remarque l'ajout du plat familial de quarantaine, le « 40N », un « Partenariat pour création et la vente de « masques Bon Manjé! », une « augmentation des livraisons et repas pour emporter », « augmentation de la présence en ligne sur les médias sociaux », « 4x le chiffre d'affaires pendant 3 mois consécutifs durant le confinement de la population », « Lancement d'une application mobile avec base de données et promotions selon intérêt des utilisateurs ».

### 3.2.3 Aides financières gouvernementales :

Dans la première année de pandémie, des aides financières ont été accordées aux entreprises (PAUPME, SUCL, SSUC) et aux particuliers (PCU/PCRE). Les programmes d'aides financières sont un effet direct des décisions prises au niveau du macrosystème en lien avec la pandémie de Covid-19. Les aides financières pour entreprise, dispensées par l'institution publique désignée (exosystème) ont permis à l'entreprise de maintenir ses engagements financiers au plus fort des mesures sanitaires. L'impact des mesures financières aux particuliers dans le macrosystème aurait, selon l'information donnée par le propriétaire-dirigeant, affecté son microsystème d'employé : « Augmenté la difficulté de recrutement d'employés ».

#### 3.2.4 Départ de la cuisinière/rupture :

D'autres variations de l'écosystème ont été constatées pendant la pandémie de Covid-19. Le microsystème de l'entreprise au niveau des employés. La cuisinière, soit la conjointe du propriétaire a démissionné considérant la rupture conjugale du couple. L'ontosystème personnel du propriétaire dirigeant a été affecté et le microsystème des employés a aussi été affecté. Sans prétendre que la rupture soit occasionnée par la pandémie de Covid-19, il est important de mentionner les principales variations de l'écosystème mentionné par l'interviewé. Cette rupture précède les « Mauvais commentaires en ligne sur les standards de qualité de la nourriture » et la pression effectuée sur le remplacement de la cuisinière et la « re standardisation des recettes ». Une autre variation dans l'ontosystème pour le propriétaire-dirigeant vient de son emploi principal comme infirmier qui a été très sollicité pendant la pandémie « Augmentation du temps de travail comme infirmier clinicien ».

#### 3.2.5 Nouveau concurrent direct :

Pendant la pandémie, une petite épicerie afro-haïtienne a ouvert pignon sur rue près du restaurant. Cette épicerie a un comptoir de restauration offrant des repas semblables pour emporter. Le propriétaire reçoit des commentaires de ses clients, ils « essaient le comptoir griot ». Cette modification dans l'écosystème ajoute un nouveau microsystème (nouveau concurrent direct) mais vient aussi créer un mésosystème entre leur client et le nouveau concurrent en ce sens que celui-ci interagit, s'approvisionne maintenant avec le nouveau concurrent, relation client-concurrent.

#### 3.2.6 Fournisseur cesse ses activités :

Le fournisseur en viande de chèvre de l'entreprise a fermé boutique durant la pandémie. Le retrait de ce microsystème fournisseur a entraîné une « Rupture de stock pour la viande de chèvre », donc un retrait de plats disponibles au menu.

## Discussions

### 3.3 Discussions sur l'outil

L'outil tel que présenté est différent dans sa conception mais aussi dans sa définition de l'écosystème tel que présenté par James Moore (1996). En premier lieu, dans la typologie utilisée, on replace au centre, le noyau de l'écosystème de l'entreprise, l'entreprise qui se développe dans un écosystème d'affaires; tout comme Bronfenbrenner (1979) avait placé au centre l'humain dans son modèle. Ainsi, on définit le noyau de l'écosystème d'affaires de l'entreprise par l'ontosystème avec ses caractéristiques personnelles qui la définit (mission, vision, valeurs, objectif, culture, secteur d'activité, chiffre d'affaires, etc.).

En deuxième lieu vient la séparation de l'entreprise élargie tel que défini par Moore (1996) en trois systèmes soit : l'onto, le micro et le mésosystème. Le microsystème tel que présenté par Moore (1996) est morcelé en plusieurs microsystèmes distincts, donc en écosystèmes d'affaires à part entière, ces systèmes représentant différentes parties prenantes matérielles (concurrents, clients, fournisseurs, actionnaires, etc.) et immatérielles (réseaux sociaux, environnement technologique, etc.). Ainsi, on se retrouve avec une multitude de microsystèmes tel que présenté dans le modèle de Bronfenbrenner (1979) ce qui permet d'étendre les considérations de variables, de les isoler et d'en constater les variations dues aux effets dans l'écosystème. On remarque aussi l'ajout de l'attribut de microsystème aux concurrents qui se retrouvaient auparavant dans l'exosystème dans le concept de Moore (1996). Cette classification permet une agilité supplémentaire dans l'intégration de variables déterminantes pour l'entreprise.

Ensuite, l'ajout du macrosystème au concept de Moore (1996) en s'inspirant du modèle écologique de Bronfenbrenner (1979) permet d'intégrer le modèle PESTEL (Aguilar, 1967). Ainsi, il permet l'intégration dans notre analyse d'une variable environnementale, soit la pandémie de Covid-19. Ainsi, cette modification permet hors de tout doute un niveau supplémentaire de considération environnementale, niveau d'analyse supplémentaire jusqu'à maintenant absent du concept de Moore (1996).

Le dernier ajout perceptible est le chronosystème. Présent dans le modèle de Bronfenbrenner (1979) mais absent du modèle de Moore (1996), il est ici utilisé afin de fixer une période. Ce dernier système donne son attribut dynamique à l'outil. Il permet d'établir un début et une fin à



un projet ou un évènement, ici la pandémie mondiale de Covid-19 pour ensuite en mesurer les impacts sur l'ensemble des systèmes de l'écosystème de développement des affaires de l'entreprise analysée.

### 3.4 Discussions des résultats du test du modèle

#### 3.4.1 Constats sur le macroenvironnement

D'un premier abord, on constate déjà que la modification d'une variable environnementale au niveau du macrosystème impacte l'ensemble de l'écosystème. Il ne s'agit pas d'une surprise en considérant la définition exprimée par le concept (Moore, 1996) (Bronfenbrenner, 1979). En effet, le macrosystème est par définition un système qui englobe, donc influence tous les autres par sa position dans l'écosystème (la dernière couche). L'ajout de la variable macro de la Covid-19 a ainsi induit une pression dans l'écosystème sur d'autres variables macro (Politique, économique, légal). En ce sens qu'en réaction à la variable Covid-19, les décideurs politiques ont émis de nouvelles politiques et consignes sanitaires. Ils ont aussi utilisé les outils législatifs en leur possession (exosystème) pour appuyer les nouvelles politiques (couvre-feu, passeport vaccinal, mesures d'urgences). Par la suite, afin d'appuyer le tout, ils ont ajouté une politique d'aide financière aux particuliers (PCU, PCRE) et aux entreprises. Cette première cascade vers l'exosystème vient confirmer la logique du modèle tel que présenté.

#### 3.4.2 Constats sur l'environnement exo

Ainsi, la continuité de la réaction du macroenvironnement vis-à-vis de la pandémie de Covid-19 se déplace au niveau de l'exosystème. Les décideurs politiques ont, suite aux nouvelles politiques établies, confiés la responsabilité de faire respecter les consignes sanitaires et l'attribution des programmes d'aides et subventions aux instances désignées. Ces organisations de l'exosystème sont par définition des organisations ayant des moyens de coercition ou d'influence directe et souvent des institutions publiques en lien avec les gouvernements.

#### 3.4.3 Constats sur le microenvironnement

Suivant la logique précédente, on comprend alors que les répercussions se déplacent vers le microenvironnement; les microsystèmes. C'est ici que notre étude de cas prend tout son sens. En effet, elle nous permet de constater les impacts ressentis des variations des deux couches précédentes de l'écosystème au niveau du microsystème de l'entreprise. Les modifications de

ces systèmes dans l'écosystème de l'entreprise Bon Manjé! se font d'ailleurs ressentir à plusieurs niveaux selon les constats rapportés par le propriétaire-dirigeant.

On remarque une certaine adaptation aux pressions exercées par le macrosystème et l'exosystème. L'organisation se dote de règles, de procédures et de matériel en conformité avec les nouvelles consignes sanitaires. Tout comme la pandémie de Covid-19 apporte son lot de menace dans l'environnement, elle peut aussi apporter des opportunités. L'entreprise crée ainsi un partenariat pour créer et vendre des masques à l'effigie de *Bon Manjé!*. Elle conçoit et offre un nouveau plat familial économique de quarantaine le « 40N ». Elle augmente sa visibilité en ligne sur les médias sociaux.

Le restaurant, à un certain moment, doit fermer sa salle à manger pendant plusieurs mois en conformité avec les consignes sanitaires. Une augmentation des commandes pour emporter et pour les livraisons se fait ressentir jusque dans le chiffre d'affaires de l'entreprise alors que celui-ci affiche une augmentation de 400% sur le chiffre d'affaires habituel pendant 3 mois de confinement. Pour supporter la demande de livraison, le propriétaire-dirigeant offre en sous-traitance la livraison à une compagnie de livraison externe. Encore aujourd'hui, un moment moins aigu de la pandémie, le changement des habitudes de consommation des clients au niveau des livraisons semble demeurer. Pendant une période d'une semaine, le restaurant devra fermer ses portes pour cause d'un cas de Covid-19 dans l'établissement en considérant les procédures émises par la santé publique.

Ici on peut apprécier les mesures politiques et économiques attribuées par le macrosystème puis appliquées par les instances désignées de l'exosystème qui se reflètent en aides financières. Effectivement, l'entreprise a pu bénéficier d'une aide financière, subvention salariale, prêt et mesures qui ont pu aider l'entreprise à diminuer l'impact de la pandémie sur son microenvironnement. Pendant la pandémie et encore aujourd'hui le propriétaire-dirigeant affirme que les difficultés de recrutement d'employé ont sérieusement augmentées.

Les constats au niveau du microenvironnement sont notables. Encore une fois, le modèle permet de relever des variations dans les différentes couches de système pour une période donnée. Il permet de relever les possibles interrelations entre les modifications des systèmes de l'écosystème de l'organisation. Il démontre un des principes de base du modèle soit que la

variation d'une seule variable de l'écosystème a un effet direct ou indirect sur l'ensemble des systèmes de l'écosystème.

#### 3.4.5 Constats sur l'environnement méso

Le mésosystème de l'organisation a aussi été modifié pendant la période fixée par l'arrivée d'un nouveau concurrent direct qui s'installe tout près du restaurant *BonManjé!*. En plus d'ajouter un niveau microsystème concurrent direct, cette arrivée développe effectivement un nouveau mésosystème client-concurrent direct. Le client de *BonManjé!* a maintenant l'opportunité de choisir entre deux entreprises offrant des repas afro-haïtiens. Sans établir de relation avec la variable macro de la pandémie et l'établissement de ce nouveau concurrent, il s'agit tout de même d'une modification dans l'écosystème. Il en est de même de l'arrêt des activités du fournisseur de viande de chèvre qui se passe au moment de la pandémie mais à propos duquel il n'y pas d'informations permettant de conclure à une relation avec la variable du Covid-19. Un autre mésosystème a été créé lorsque l'entreprise a donné en sous-traitance son service de livraison en ce sens que le client peut utiliser le même sous-traitant pour commander et se faire livrer d'autres restaurants puisqu'il livre pour tous.

#### 3.4.6 Constats sur l'ontosystème

Lorsqu'on considère effectivement l'ontosystème du propriétaire-dirigeant, sans affirmer qu'il y ait un lien de toute sorte, ce dernier s'est modifié pendant la pandémie. En effet, le propriétaire-dirigeant s'est séparé de sa conjointe pendant cette période. Se faisant, une autre perturbation dans le microenvironnement de l'entreprise s'est produite : *BonManjé!* a perdu les services de sa cuisinière et par ce fait même la standardisation de ses recettes. S'ensuit les mauvais commentaires sur les réseaux sociaux sur les standards de qualité des repas servis en déclin.

#### 3.4.7 Constats sur la période déterminée par chronosystème

Ainsi, le chronosystème qui a été fixé pour le début de la pandémie nous permet de constater plusieurs modifications à tous les niveaux de systèmes de l'écosystème, qu'ils soient en lien direct avec la pandémie ou non. Ces modifications sont présentes et le propriétaire-dirigeant, aux vues des informations mentionnées dans cette analyse, pourrait déterminer selon sa perception vécue et son interprétation des événements si les modifications rapportées ont un lien ou non direct entre eux. En effet, comme tout bon outil de réflexion stratégique, l'interprétation finale revient à l'analyste de la situation. L'outil remplit toutefois bien son rôle

de produire de l'information sur les modifications de l'écosystème qui pourra ensuite être considéré pour une prise de décision stratégique.

### 3.5 Constats généraux

L'outil de modélisation par son chronosystème devient très intéressant afin de créer un historique de l'entreprise. Alors que dans ce présent ouvrage la période déterminée fut l'apparition de la variable macroenvironnementale de la Covid-19, il serait possible de fixer la durée d'un nouveau projet, d'une acquisition, de l'achat ou l'intégration de nouveau processus et de nouvelles machineries. Il permet de fixer n'importe quelle période et de constater les modifications de l'écosystème durant cette période. L'outil peut s'avérer très utile pour déceler des relations dans les modifications des systèmes imperceptibles à première vue. Encore une fois, l'outil démontre les changements, toutefois l'interprétation finale des relations entre les différents systèmes se modifiant dans l'écosystème doit être considérée par l'analyste souhaitant prendre action sur les modifications de l'écosystème.

À la lumière des constats et de la nature inclusive des systèmes, l'outil pourrait certainement servir de base organisationnelle pour créer une base de données pour l'entreprise. Son aspect dynamique, personnalisable et organisé, pourrait ouvrir des opportunités au niveau d'une intelligence artificielle capable de déterminer précisément des corrélations invisibles pour l'humain entre les modifications des différents systèmes. L'outil pourrait aussi servir, lorsqu'une entreprise est déjà modélisée, pour une saine gestion du changement en tentant de prévoir les modifications de l'écosystème vis-à-vis du changement que l'on souhaite effectuer.

Elle permet de classifier les parties prenantes et les systèmes les plus significatifs dans l'environnement par rapport à leur présence sur différents niveaux de l'écosystème. Elle permet d'établir un portrait global des opportunités et menaces de l'environnement, les possibles alliances stratégiques, collaborations ou synergies avec des acteurs de l'écosystème en fonction de leurs relations et influences constatées.

Dans tous les cas, cet outil permet de collecter et d'interpréter de manière organisée une quantité significative de variables personnalisées et d'interrelations. Cet aspect vient remplir une des propositions initiales souhaitant l'intégration d'un maximum de variable permettant justement l'interprétation des interrelations. Il vient aussi confirmer la proposition initiale selon

laquelle, et ce jusqu'à preuve du contraire, le concept d'écosystème est universel considérant qu'il peut être appliqué à plusieurs niveaux (entreprise, affaires, humains, plantes) et plusieurs sciences (administration, biologie, social).

### 3.6 Retour sur les propositions initiales

**Proposition 1 :** La modélisation d'une organisation via un concept écosystémique permet d'intégrer et d'organiser de manière visuelle un maximum de facteurs, d'acteurs et de systèmes ainsi que leurs interrelations sur une période donnée.

**Proposition 2 :** La combinaison du modèle écologique du développement humain (Bronfenbrenner, 1979) et de l'écosystème d'affaires (Moore, 1993; Moore, 1996; Moore, 1998; Moore, 2006) permet de créer un modèle plus complet intégrant un plus grand nombre de variables organisées et donc la considération d'un plus grand nombre d'interactions et d'interrelations.

En combinant le modèle des écosystèmes d'affaires (Moore, 1993-2006), avec celui du modèle écologique du développement humain (Bronfenbrenner, 1979), il est maintenant possible d'ajouter une plus grande quantité de systèmes par l'intégration de l'onto, du macro et du chronosystème. La séparation en plusieurs microsystèmes du microsystème initial de Moore (1996) est d'ailleurs un des éléments qui contribue fortement à la considération d'un plus grand nombre de variables. Pour ce qui est de l'aspect visuel, comme énoncé plus haut, le choix d'un médium adéquat tel qu'un outil informatique pourra permettre la visualisation de l'écosystème d'affaires complet.

**Proposition 3 :** Le modèle écosystémique peut être appliqué à une organisation ou ses concurrents, un produit, un domaine d'activité stratégique (DAS), à l'humain, aux végétaux, etc., puisqu'une réalité les joint tous; universellement leur évolution se déroule dans un écosystème.

C'est en considérant la démonstration de modélisation de l'écosystème de développement des affaires de l'organisation *BonManjé!* que nous pouvons affirmer qu'il est aussi possible de modéliser l'écosystème d'affaires d'un concurrent puisqu'il s'agit aussi d'une organisation ayant des caractéristiques semblables. Il en est de même pour les produits, les services et les DAS en considérant qu'ils sont classés comme des microsystèmes de l'organisation donc aussi, comme nous l'avons expliqué au courant de cet essai, des écosystèmes à part entière eux aussi.

Cet outil dérivé du modèle écologique du développement humain (Bronfenbrenner, 1979) et de l'écosystème d'affaires (Moore, 1996) vient ajuster la définition du concept écosystémique en administration. Ainsi, il convient de proposer la reformulation de l'appellation du concept de base « écosystème d'affaires » en établissant une formulation représentant de manière plus significative la substance dynamique du concept soit : « l'écosystème de développement des affaires (d'une organisation) » (Business Growth Ecosystem).

## 3.7 Limites

### 3.7.1 Information

La modélisation d'un écosystème d'entreprise nécessite une disponibilité de données internes significatives. En considérant le stade de développement de l'entreprise plusieurs données et ratios étaient indisponibles. La principale limite liée à l'information est sa disponibilité et sa fiabilité en contexte de PME. Les constats sur les modifications des systèmes de l'écosystème démontrent une interrelation, mais l'outil actuellement démontré est limité dans sa démonstration de corrélation claire dû au médium employé. Il s'agit d'une limite qui pourrait être effacée via la modification dudit médium. Il y a certainement un enjeu de sous-utilisation des données internes générées auprès des PME. Dans une grande entreprise ou une quantité significative de données est chiffrée et des ressources attribuées à l'interprétation de ces données, l'outil pourrait être employé à son plein potentiel.

### 3.7.2 Médium utilisé

L'outil de modélisation d'écosystème d'une organisation est dynamique. On constate alors déjà qu'une feuille ou un document écrit électroniquement ne convient pas au caractère dynamique du modèle. Un des buts d'utiliser cet outil était aussi d'avoir un modèle visuel. L'utilisation d'une page texte tel qu'utilisé ne permet pas de présenter un visuel de l'outil de manière efficace considérant l'ajustement manuel à la moindre modification. En effet, pour maximiser les analyses des interrelations entre les différents systèmes et permettre une actualisation efficace, le tout devrait être compilé dans un chiffrier puis dans un logiciel permettant de présenter de manière visuelle l'outil. En considérant l'époque technologique dans laquelle nous nous trouvons, il s'agit d'une limite franchissable qui ne l'était peut-être pas auparavant.

### 3.7.3 Fixation de ratios

La modélisation de l'entreprise lors du cas unique du présent essai a été limitée par la présence de données fiables et de ratios sur plusieurs aspects de l'entreprise. Afin encore une fois de maximiser l'analyse des variations dans les systèmes, des ratios devraient être mis en place afin de bien suivre les modifications de l'écosystème, de constater et de chiffrer les interrelations.

## 3.8 Apports

Cet outil de modélisation de l'écosystème d'affaires d'une organisation apporte non seulement une manière organisée de collecte de données de l'écosystème mais apporte surtout une nouvelle perception sur la définition d'une organisation générique. Sans prétendre révolutionner le monde, cette perspective écosystémique amène des questionnements sur les considérations de ce qu'est une organisation. En effet, selon cette proposition de modèle, on amène ultimement une autre définition d'une organisation en la modélisant et en l'organisant selon une taxonomie particulière. Ainsi, on intègre une grande quantité de systèmes et de variables qui la constitue et qui sont souvent considérés comme externe à l'entreprise. L'organisation est ainsi élargie dans sa définition en étant englobé dans un seul concept plus large, plus englobant et considérant : l'écosystème de développement des affaires d'une organisation. Ultimement, on peut affirmer à la lumière de cet essai qu'une organisation, c'est-à-dire, une entreprise, est un écosystème de développement des affaires.

Il confirme aussi que la modification d'une variable dans l'écosystème exerce une influence et une modification d'autres systèmes différents dans l'écosystème.

Il remet à jour un concept qui n'a pas su s'imposer dans les dernières années en considérant les forts écrits de Michael Porter sur la concurrence (1979) et le manque de consensus de la communauté scientifique sur sa définition. Cet essai présente d'ailleurs des améliorations au niveau du modèle de base du concept d'écosystème d'affaires en amalgamant les concepts des sciences sociales et des sciences administratives. Il définit un nouveau modèle conceptuel offrant de nouvelles perspectives d'analyses en considérant l'intégration des précisions sur la taxonomie originale des systèmes et les 3 niveaux d'analyse supplémentaires. Cette combinaison des écrits sur le concept d'écosystème restitue une partie de la définition relative à l'environnement qui avait été laissée de côté dans le champ administratif (Moore, 1996) mais qui avait été soulignée en science sociale (Bronfenbrenner, 1979) et en biologie (Tansley, 1935).

Ainsi, on ajoute une couche macroenvironnementale au modèle en y intégrant le célèbre modèle PESTEL (Aguilar, 1967) englobant les variables environnementales reconnues. On précise le noyau de l'écosystème au départ en y définissant un ontosystème relatif à l'entreprise créé par les entrepreneurs initiaux. Cette modification permet d'ailleurs d'isoler une multitude de microsystèmes, donc de variables, venant influencer le noyau de base et donc l'écosystème de l'organisation. Un autre apport intéressant au modèle est certainement l'intégration du chronosystème qui permet de fixer des périodes d'analyse dans le temps et redonner au temps son influence universel tout écosystème.

Ultimement, le modèle d'écosystème de développement des affaires d'une organisation tel que présenté amène une considération englobante de la réalité vécue par l'entreprise. Il permet à son utilisateur la collecte et l'organisation de ses données sur les variations des différents systèmes ciblés durant une période déterminée. Le modèle de l'outil est dynamique et a pour fonction la compréhension et l'interprétation de l'écosystème de développement des affaires d'une entreprise.



## Conclusion

Cet essai amène de nouvelles perspectives sur la modélisation d'une organisation en redéfinissant un concept oublié, mais éminemment pertinent : l'écosystème d'affaires (Moore, 1993-2006). Le constat premier est que l'approche écosystémique permet de modéliser un environnement et de constater les influences des différents systèmes présents dans un écosystème donné. La redéfinition émerge de la combinaison du modèle de Moore avec celui de Bronfenbrenner (1979), le modèle écologique du développement humain, ce qui permet de bonifier les niveaux d'analyses, de les redéfinir en plus d'en ajuster l'angle d'analyse. Ces ajouts viennent rétablir un équilibre défailant entre l'environnement et l'organisation présent dans l'ancien modèle. Le dernier ajout, non moins significatif est l'intégration de la variable *temps* à l'écosystème d'affaires de l'organisation lui conférant la caractéristique d'être dynamique. On retrouve donc un modèle de modélisation d'entreprise dynamique permettant l'intégration d'un nombre pratiquement illimité de variables organisées ayant des dynamiques d'influences propres.

La démonstration pratique du modèle sur la modification de l'écosystème d'une PME locale est pertinente. À la suite de l'ajout de la variable macroenvironnementale de pandémie de Covid-19 dans l'écosystème, une multitude de changements ont opéré à tous les niveaux de systèmes redéfinis théoriquement. Cette observation vient, dans un premier temps, établir la pertinence de l'ajout du macrosystème en considérant qu'il n'y avait aucune considération de cet environnement pour fin d'analyse auparavant. Dans un deuxième temps, cette observation vient confirmer l'effet théorique sur le plan pratique, c'est-à-dire, que le macrosystème influence effectivement tous les niveaux de système par son positionnement englobant tous les autres systèmes. Ces constats sont d'ailleurs possibles grâce à l'implication du chronosystème (la variable temps) aussi ajouté au modèle qui permet de fixer une période avant puis après la pandémie.

Ainsi, on remarque que le modèle théorique est pertinent et que les influences décrites concordent avec la réalité observée; bien qu'il ne s'agisse que d'une étude de cas simple. Le modèle tel que présenté a toutefois été limité dans sa forme. En effet, bien que l'on puisse constater les effets des systèmes entres eux tels que définis théoriquement, il serait nécessaire d'établir les indicateurs quantifiables permettant de chiffrer l'évolution de l'impact de ces

influences. Finalement, afin d'utiliser le plein potentiel du modèle, à l'heure où la technologie nous permet de récolter et de traiter une quantité phénoménale de données, ces banques de données devraient pouvoir alimenter l'outil en temps réel. En ayant une base de données organisée avec des indicateurs fiables, une intelligence artificielle serait probablement à même de déterminer des corrélations d'influences affectant le développement d'une organisation.

Quoi qu'il en soit, cette démonstration vient mettre de l'avant une définition qui englobe la définition actuelle de l'entreprise en lui donnant la forme d'un écosystème de développement des affaires. Sans prétendre révolutionner le monde, ce concept définit de manière primaire les interrelations de l'ensemble des systèmes présents dans un écosystème de développement des affaires donné; des constats stratégiques en émaneront certainement.

## Annexe 1

## Tableau de collecte de données Pré-Covid

<b>Ontosystème de l'entreprise</b>	
Mission	Faire découvrir les saveurs afro-haïtiennes au monde
Vision	Avoir un Bon Manjé! dans toutes les villes
Valeurs	Qualité, convivialité
Objectifs	Développer la culture culinaire
Chiffre d'affaires	ND
Secteur d'activité	Restaurant haïtien
Type d'entreprise	Société par actions
<b>Ontosystème de l'entrepreneur</b>	
Âge	30
Sexe	Masculin
Pays d'origine	Cameroun
Qualités	Résilience
	Résistance au stress
	Déterminé
	Perspicace
	Ambitieux
	Humain (empathique)
	Passionné
	Bon orateur
Niveau d'éducation	Baccalauréat soins infirmier
Expérience de travail	McDonalds
	Préposé aux bénéficiaires
Profession principale	Infirmier clinicien
<b>Microsystèmes</b>	
1. Actionnaire-proprétaire-dirigeant	
	Gothard Arsenault
2. Assureur	
	Entreprise 1
3. Créanciers/prêteurs	
	Éconolis
	Banque du Canada BDC
	Firststone
4. Concurrents directs	
	Aucun
5. Concurrents indirects	
	Restaurants locaux/fastfood
	McDonalds, Tim Hortons, Vieux Shack, Arrouse
6. Produits substitués	

	Épiceries, Walmart
	Dépanneurs
	Boîtes repas livrées
7. Clients/Utilisateurs	
	Résidents de St-Jérôme
	Femme blanche 25-40 ans
	Jeunes familles
	Jeunes couples
8. Employés	
	1 cuisinière (femme de l'actionnaire)
	3 employés de soutien
	2 livreurs
9. Fournisseurs	
Viande (chèvre)	Éleveur local
Viande	Boucherie Villeneuve
Matériel emballage	Aubut
Matériel emballage	Mayrand
Fruit/légumes	Famifruit
Équipement cuisine	Équipement ADL
Électricité	Hydro-Québec
Produits haïtiens	Principal Sadafood inc
10. Médias sociaux	
	Facebook
	Tik Tok
	Twitter
11. Mentors	
	Réseau M
12. Consultants	
	Consultant futurpreneur
13. Système informatiques	
	Employeur D Paie
	Google Doc
	Global paiement
	Experio
	Sage 50
14. Sous-traitants	
	Comptable
15. Système comptabilité	
	Sage 50
16. Produits	
	Griot
	Poulet en sauce/DG/Arachide
	Fricassée de légumes (végé/bœuf)
	Tasso (Dinde/cabrit/bœuf)
	Poutine Griot/bœuf/allico

	Pikliz
	Riz (collé/blanc)
	Paté jamaïcain
	Banane plantain (pesé/chips)
<b>Mésosystème</b>	
	Fournisseurs/clients
	Concurrents/clients
<b>Exosystème</b>	
	MAPAQ
	Municipalité
	Registraire des entreprises
	CNESST
<b>Macrosystème</b>	
Politique	Politique fiscale
	Politique sanitaire
Économique	Taux d'inflation
	Taux de chômage
	Taux imposition
	Indice de prix à la consommation
Socio-Culturel	Démographie
	Mobilité sociale
	Niveau d'éducation
	Changement des habitudes de consommation
	Changement des habitudes de vie
Technologies	Application mobiles
	Robotisation de l'équipement
	Nouveaux appareils technologiques de cuisine
Environnemental	Loi sur la protection environnement
	Recyclage, compost
	Consigne Québec
Légal	Droit de douanes
	Protection du consommateur
	Chartes des droits et libertés
	Code civil du Québec
	Loi sur la santé et la sécurité au travail
	Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles
	Loi sur les sociétés par actions

## Annexe 2

## Tableau de collecte de données pendant la Covid

<b>Ontosystème de l'entreprise</b>	
Mission	
Vision	
Valeurs	
Objectifs	
Chiffre d'affaires	
Secteur d'activité	Restaurant haïtien
Type d'entreprise	Société par actions
<b>Ontosystème de l'entrepreneur</b>	
Âge	30
Sexe	Masculin
Pays d'origine	Cameroun
Qualités	Résilience
	Résistance au stress
	Déterminé
	Perspicace
	Ambitieux
	Humain (empathique)
	Passionné
	Bon orateur
Niveau d'éducation	Baccalauréat soins infirmier
Expérience de travail	McDonalds
	Préposé aux bénéficiaires
Profession principale	Infirmier clinicien
<b>Microsystèmes</b>	
1. Actionnaire-propriétaire-dirigeant	
	Gothard Arsenault
2. Assureur	
	Entreprise 1
3. Créanciers/prêteurs	
	Éconolis
	Banque du Canada BDC
	Firststone
4. Concurrents directs	
	Damefara (comptoir à griot)
5. Concurrents indirects	
	Restaurants locaux/fastfood
	McDonalds, Tim Hortons, Vieux Shack, Arrouse
6. Produits substitués	
	Épiceries, Walmart

	Dépanneurs
	Boîtes repas livrées
7. Clients/Utilisateurs	
	Résidents de St-Jérôme
	Femme blanche 25-40 ans
	Jeunes familles
	Jeunes couples
8. Employés	
	1 cuisinière
	5 employés de soutien
9. Fournisseurs	
Viande	Boucherie Villeneuve
Matériel emballage	Aubut
Matériel emballage	Mayrand
Fruit/légumes	Famifruit
Équipement cuisine	Équipement ADL
Électricité	Hydro-Québec
Produits haitiens	Principal sadafood inc
10. Médias sociaux	
	Facebook
	Tik tok
	instagram
13. Système informatiques	
	Employeur D Paie
	Google Doc
	Global paiement
	Experio
	Sage 50
	Application mobile
14. Sous-traitants	
	Livro livraison
	Comptable
15. Produits	
	Griot
	Poulet en sauce/DG/Arachide
	Fricassée de légumes (végé/bœuf)
	Tasso (Dinde/cabrit/bœuf)
	Poutine Griot/bœuf/alloco
	Pikliz
	Riz (collé/blanc)
	Paté jamaïcain
	Banane plantain (pesé/chips)
	Plat Quarantaine (40N) repas familial
<b>Mésosystème</b>	
	Concurrents indirects/sous-traitants
	Fournisseurs/clients

	Concurrents/clients
	Sous-traitants/clients
<b>Exosystème</b>	
	MAPAQ
	Municipalité
	Registraire des entreprises
	CNESST
<b>Macrosystème</b>	
Politique	Politique fiscale
	Politique sanitaire
	Aide gouvernementale
	Mesures sanitaires
Économique	Taux d'inflation à la hausse
	Taux de chômage à la hausse
	Taux imposition
	Indice de prix à la consommation
	PCU
Socio-Culturel	Démographie
	Mobilité sociale
	Niveau d'éducation
	Changement des habitudes de consommation
	Changement des habitudes de vie
	Passeport vaccinal
Technologies	Application mobiles
	Robotisation de l'équipement
	Nouveaux appareils technologiques de cuisine
Environnemental	Loi sur la protection environnement
	Recyclage, compost
	Consigne Québec
Légal	Droit de douanes
	Protection du consommateur
	Chartes des droits et libertés
	Code civil du Québec
	Loi sur la santé et la sécurité au travail
	Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles
	Loi sur les sociétés par actions



## Table des illustrations

Figure 1: Écosystème d'affaires de James Moore (Ben Lateifa, 2010)	11
Figure 2: Modèle écologique du développement humain de Urie Bronfenbrenner (Kevin Charras, 2012)	16
Figure 3: Méthodes de recherche en management (Thiétart, 2014)	23
Figure 4: Écosystème de développement des affaires d'une organisation (Étienne Montreuil, 2019)	29
Figure 5: Écosystème de développement des affaires d'une organisation: Ontosystème (Étienne Montreuil, 2019)	30
Figure 6: Écosystème de développement des affaires d'une organisation: Microsystème (Étienne Montreuil, 2019)	31
Figure 7: Écosystème de développement des affaires d'une organisation : Mésosystème (Étienne Montreuil, 2019)	32
Figure 8: Écosystème de développement des affaires d'une organisation : Exosystème (Étienne Montreuil, 2019)	33
Figure 9: Écosystème de développement des affaires d'une organisation : Macrosystème (Étienne Montreuil, 2019)	34
Figure 10: Écosystème de développement des affaires d'une organisation : Chronosystème (Étienne Montreuil, 2019)	35

## Bibliographie

Arlotto, J., Cyr, A., Meier, O. & Pacitto, J. (2011). Très petite entreprise et croissance : à la découverte d'un continent inexploré. *Management & Avenir*, 43, 16-36. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0016>

Assens, C. & Ensminger, J. (2015). Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet. *Vie & sciences de l'entreprise*, 200(2), p. 77-98.

Aguilar, F. (1967). Scanning the business environment. *Macmillan Co., New York*.

Barlatier, P-J. (2018). Les méthodes de recherche du DBA : Les études de cas. *Collection Business Science Institute, Chapter 7*. [https://www.researchgate.net/publication/327911877\\_Les\\_etudes\\_de\\_cas](https://www.researchgate.net/publication/327911877_Les_etudes_de_cas)

Ben Letaifa, S., Gratacap, A. & Isckia, T. (2013). Understanding business ecosystems: How firm succeed in new world of convergence?. *de boeck supérieur, 1th edition*, p. 87.

Ben Letaifa, S. & Rabeau, Y. (2012). Évolution des relations coopétitives et rationalités des acteurs dans les écosystèmes d'innovation. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 16(2), p. 57-84. <https://doi.org/10.7202/1008708ar>

Berg, B. L. (2000). Qualitative Research Methods for the Social Sciences. *Allyn & Bacon, 4th Ed*. [https://www.researchgate.net/publication/327911877\\_Les\\_etudes\\_de\\_cas](https://www.researchgate.net/publication/327911877_Les_etudes_de_cas)

Berger, P., Luckmann, T. (2018). La Construction sociale de la réalité. *Paris: Armand Colin*.

Blanchot, F. & Meier, O. (2009). Voyage au cœur de la croissance des organisations. *in O. Meier (dir.), Stratégies de croissance, Dunod*, pp. 1-8.

Blondel, F. & Gratacap, A. (2016). Entrepreneur, dynamique d'innovation et écosystème d'affaires. *Marché et organisations*, 25(1), p. 15-28.

Bouchard, C. (1987). Intervenir à partir de l'approche écologique : au centre, l'intervenante. *Service social*, 36(2-3), p. 454-477. <https://doi.org/10.7202/706373ar>

Bronfenbrenner, U. (1979). Ecology of human development: experiments by nature and design. Harvard University Press *Cambridge, Massachusetts, and London, England*. [https://khoerulanwarbk.files.wordpress.com/2015/08/urie\\_bronfenbrenner\\_the\\_ecology\\_of\\_human\\_developbokos-z1.pdf](https://khoerulanwarbk.files.wordpress.com/2015/08/urie_bronfenbrenner_the_ecology_of_human_developbokos-z1.pdf)

Charras, K. (2012). Childhood and adolescence in context: Inhibiting and facilitating environmental variables of cognitive and behavioural disorders. [https://www.researchgate.net/figure/Modele-ecologique-de-Bronfenbrenner-1979\\_fig1\\_241112205](https://www.researchgate.net/figure/Modele-ecologique-de-Bronfenbrenner-1979_fig1_241112205)

Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, vol. 61, n° 3, pp. 30-49.

Déry, R. (2001). La structuration socio-épistémologique du champ de la stratégie. in A.C. Martinet et R-A. Thiétart (éds), *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, chap. 1, p. 7-25.

Dictionnaire Larousse en ligne. (2022). *Écosystème*.  
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9cosyst%C3%A8me/27682>

Duvigneaud, P., & Lamotte, M. (2009). Écosystèmes. *Encyclopædia Universalis*.

Edouard, S. & Gratacap, A. (2011). Dictature de l'innovation et prime à la nouveauté dans le champ académique: Positionnement de l'approche par les écosystèmes d'affaires au sein du management stratégique. *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 5, 1(1), 131-154.  
<https://proxybiblio.uqo.ca:2069/10.3917/rac.012.0131>

Filion, L. (2017). Sept facteurs pour faire croître votre entreprise. *Gestion*, 42, 98-100. <https://doi.org/10.3917/riges.422.0098>

Fréry, F., Gratacap, A. & Isckia, T. (2012). Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore. *Revue française de gestion*, 222, 69-75. <https://www.cairn.info/revue--2012-3-page-69.htm>.

Frery, F. (2010). Les Ecosystèmes d'affaires: un malentendu fertile. Communication à la Table Ronde sur « les Ecosystèmes d'affaires: Intérêts et limites dans le champ du management stratégique », *XIX<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS, Luxembourg, 2-4 Juin 2010*.

Godener, A. (2002). PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels?. *Revue internationale PME*, vol. 15, n° 1, pp. 39-63. <https://www.erudit.org/fr/revues/ipme/2002-v15-n1-ipme5006325/1008800ar/>

Gratacap, A. & Edouard, S. (2010) Communication Table Ronde : Les Écosystèmes d'Affaires : Intérêts et Limites dans le Champ du Management Stratégique. *Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne, PRISM Sorbonne*. [https://www.strategie-aims.com/events/conferences/2-xixeme-conference-de-l-aims/round\\_tables/2/download\\_asset](https://www.strategie-aims.com/events/conferences/2-xixeme-conference-de-l-aims/round_tables/2/download_asset)

Greiner, L. (1998). Revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, vol. 3, pp. 55-67.

Hage, F. E. & Reynaud, C. (2014). L'approche écologique dans les théories de l'apprentissage : une perspective de recherche concernant le « sujet-apprenant. *Éducation et socialisation*, p. 36. <https://doi.org/10.4000/edso.1048>

Hanks, S., Watson, C., Jansen, E. & Chandler, G. N. (1993). Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, p. 5-29.

Koenig, G. (2012). Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@n@gement*, 15, 209-224. <https://doi.org/10.3917/mana.152.0209>

Iansiti, M. & Levien, R. (2004). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, 82 (3), p. 68-78.  
<https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology>

Moore J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, May-June, p. 75-86.

Moore J. F. (1996). The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems (reprint edition). Harper Paperbacks.

Moore J. F. & Curry S. R. (1996). The Death of Competition. *Fortune*, vol. 133, n° 7, 15 avril, p. 142-144.

Moore, J. F. (1998). The Rise of a New Corporate Form. *The Washington Quarterly*, vol. 21, n° 1, Winter, p. 167-181.

Moore, J. F. (2006). Business ecosystems and the view of the firm. *The Antitrust Bulletin*, vol. 51, n° 1, Spring, p. 31-75.

Morrison, A., Breen, J., & Shameen, A. (2003). Small business growth: intention, ability, and opportunity. *Journal of Small Business Management*, vol.41 n°4, p.417-425.

Nelson, R. (2006). Evolutionary social science and universal Darwinism. *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 16, p. 491-510.

Perren, L. (1999). Factors in the growth of micro-enterprises (part 1): developing the Framework. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.6 n°4, p.366-385.

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57, p. 137-145.

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with Case Studies. *Academy of Management Journal*, vol. 50, pp. 20-24.

Tansley, A. G. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology, Oxford University, England* vol. 16, n°3, p. 284-307.

Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise Formation. *Strategic Management Journal* 28, (13), p.1319-1350.

Tellier, A. (2015). Le déclin des écosystèmes d'affaires: Quelles leçons tirer de la chute des « trois géants de Chicago » ?. *Revue française de gestion*, 248(3), 23-39.

Terrier, E. & Halifax, J. (2017). Approche territoriale de la protection de l'enfance: Quelles spécificités des espaces urbains, ruraux et périurbains ?. *Le Sociographe*, H10, 61-82.  
<https://doi-org.proxybiblio.uqo.ca/10.3917/graph.hs010.0061>

Thiétart, R.-A. (2014). Méthodes de recherche en management. DUNOD, p.15, 21, 22  
<https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100711093/Feuilletage.pdf>

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 2, p.190-207.  
<http://bev.berkeley.edu/ipe/readings/International%20Investment%20and%20International%20Trade%20in%20the%20Product%20Cycle.pdf>

Yin, R. K. (2003). Case Study Research, Design and Methods. *Sage Publications, 3rd Ed.*

Yin, R. K. (2009). Case Study Research, Design and Methods. *Sage Publications, 4th Ed.*

