



CHAIRE 25 ans

**Ivanhoé Cambridge
d'immobilier**

ESG UQÀM

« **La gestion d'entreprise et les écosystèmes dans l'immobilier** »

par Pierre Romelaer, Ph.D., Professeur émérite, Université Paris Dauphine-PSL

[Chapitre 2 – Recueil de textes]
dans

Penser l'immobilier autrement

Nouvelles perspectives en recherche

Collection Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier

Sous la direction de Andrée De Serres, Ph.D.

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal





Pour citer ce chapitre :

- Romelaer, P. (2022). « La gestion d'entreprise et les écosystèmes dans l'immobilier », dans De Serres, A. et Duchesne, E. (dir.) (2023). *Penser l'immobilier autrement : nouvelles perspectives en recherche*. Collection Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier sous la dir. de Andrée De Serres, Ph.D., École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal. 162p. ISBN 978-2-924983-06-5. Chapitre 2, pp. 4-21.

Pour citer cet ouvrage :

- De Serres, A. et Duchesne, E. (dir.) (2023). *Penser l'immobilier autrement : nouvelles perspectives en recherche*. Collection Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier sous la dir. de Andrée De Serres, Ph.D., École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal. ISBN 978-2-924983-06-5. 162p. <https://archipel.uqam.ca/17327/>

Auteur.e.s des chapitres :

Andrée De Serres, Ph.D., Titulaire, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier et directrice, Observatoire et centre de valorisation des innovations en immobilier (OCVI²), ESG UQAM; **Cynthia Aubert**, M.Sc., étudiante au doctorat en administration, ESG UQAM; **Ahmed Dridi**, Ph.D., ESG UQAM; **Marc-André Fillion**, M.Sc., ESG UQAM; **Sylla Maldini**, M.Sc., étudiant au doctorat en administration, ESG UQAM; **Pierre Romelaer**, Ph.D., Professeur émérite, Université Paris Dauphine-PSL; **Marie-Pier Poulin**, M.Sc., ESG UQAM; **Yvon Rudolphe**, MBA fin., É.A., CMC, F.Adm.A, étudiant au doctorat, UQAM; **Hélène Sicotte**, Ph.D., professeure, ESG UQAM; **Samuel St-Pierre Vermette**, M.Sc., ESG UQAM.

À propos de la Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, ESG UQAM :

La Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier de l'ESG UQAM est une chaire universitaire de recherche innovation dédiée au développement de nouvelles connaissances et de compétences en immobilier. Générateur de savoir immobilier depuis plus de 25 ans, la chaire est un lieu privilégié de rencontres où collaborent chercheurs, étudiants, professeurs et experts du milieu. Réunis dans ce lieu d'excellence, ces représentants du milieu académique et professionnel mettent en commun la richesse de leur expérience pour développer et appliquer de nouvelles connaissances théoriques et pratiques afin de stimuler l'innovation dans l'écosystème immobilier. www.ivanhoecambridge.uqam.ca

Direction de l'édition :

Andrée De Serres, Titulaire, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.

Elia Duchesne, Gestionnaire de projets de recherche, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.

ISBN 978-2-924983-06-5

© 2023 | Collection Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, ESG UQAM. Sous la direction de Andrée De Serres, Ph.D.

Tous droits réservés.

Recueil de textes | Penser l'immobilier autrement : nouvelles perspectives en recherche

TABLE DES MATIÈRES.....	I
PRÉFACE.....	IV
1. INTRODUCTION : 25 ANS DE DÉVELOPPEMENT DE CONNAISSANCES, DE COMPÉTENCES ET DE FORMATION EN IMMOBILIER, PAR ANDRÉE DE SERRES, PH.D., TITULAIRE, CHAIRE IVANHOÉ CAMBRIDGE D'IMMOBILIER, ESG UQAM	1
2. « LA GESTION D'ENTREPRISE ET LES ÉCOSYSTÈMES DANS L'IMMOBILIER », PAR PIERRE ROMELAER, PH.D., PROFESSEUR ÉMÉRITE, UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE-PSL (2022)	4
2.1. QUE SONT LES ÉCOSYSTÈMES, POURQUOI ILS SONT APPARUS RÉCEMMENT ?.....	4
2.2. QUELQUES EXEMPLES D'ÉCOSYSTÈMES.....	5
2.3. QUELQUES TYPES D'ÉCOSYSTÈMES.....	10
2.4. LES BASES SCIENTIFIQUES DES RECHERCHES SUR LES ÉCOSYSTÈMES.....	11
2.5. GESTION ET ÉCOSYSTÈMES : QUELQUES RECOMMANDATIONS.....	13
2.6. CONCLUSION.....	15
2.7. RÉFÉRENCES	16
3. « ÉTUDE DU DÉVELOPPEMENT DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE DU BÂTIMENT DURABLE : UN PROCESSUS ÉVOLUTIF », PAR AHMED DRIDI, PH.D. (2017).....	22
4. « QUELQUES CONSTATS DE LA REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'IMPACT : APPLICATIONS À LA GESTION DES IMPACTS SOCIAUX, ÉCONOMIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX PAR LES PROPRIÉTAIRES D'ACTIFS IMMOBILIERS », PAR ANDRÉE DE SERRES, PH.D., SYLLA MALDINI, M.SC., ÉTUDIANT AU DOCTORAT EN ADMINISTRATION, SAMUEL ST-PIERRE VERMETTE, M.SC. ET MARIE-PIER POULIN, M.SC. (2023)	46
5. « PORTRAIT DES PRATIQUES EN BÂTIMENT DURABLE DES GESTIONNAIRES DE PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES AU QUÉBEC », PAR ANDRÉE DE SERRES, PH.D., HÉLÈNE SICOTTE, PH.D. ET CYNTHIA AUBERT, M.SC., ÉTUDIANTE AU DOCTORAT EN ADMINISTRATION (2022).....	66
6. « LES CHANGEMENTS DE PARADIGMES EN IMMOBILIER », PAR YVON RUDOLPHE, MBA FIN., É.A., CMC, F. ADM.A (2020).....	98
7. « LA VÉRIFICATION DILIGENTE D'UN IMMEUBLE FAISANT L'OBJET D'UNE TRANSACTION À L'ÈRE DE LA GOUVERNANCE CLIMATIQUE », PAR SAMUEL ST-PIERRE VERMETTE, M.SC. (2022).....	122
8. « LES LIEUX DE TRAVAIL ET LEUR ÉVOLUTION » PAR HÉLÈNE SICOTTE, PH.D., PROFESSEURE, ESG UQAM (2023).....	131
9. « L'AVENIR DES TOURS À BUREAUX APRÈS LA PANDÉMIE; CONSTRUIRE, REPOSITIONNER OU RECONVERTIR? : LES DÉFIS POUR LES PRÊTEURS EN IMMOBILIER COMMERCIAL », PAR MARC-ANDRÉ FILLION, M.SC. (2022)	150

Chapitre 2

Ce chapitre intitulé « La gestion d'entreprise et les écosystèmes dans l'immobilier » est extrait du recueil de textes [Penser l'immobilier autrement : nouvelles perspectives en recherche](#) qui rassemble des articles soumis dans le cadre d'un appel à contributions ainsi que des articles rédigés au cours des dernières années par les étudiant.e.s, chercheur.e.s et collaborateur.trice.s. de la Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier de l'ESG UQAM.

Les idées exprimées dans ces articles sont propres à chaque auteur.e.s.

Bonne lecture.

2. « La gestion d'entreprise et les écosystèmes dans l'immobilier », par Pierre Romelaer, Ph.D., Professeur émérite, Université Paris Dauphine-PSL (2022)

2.1. Que sont les écosystèmes, pourquoi ils sont apparus récemment ?

Parmi les changements importants de la gestion et de l'immobilier des 25 dernières années, il y a le développement rapide des **écosystèmes**. On appelle écosystème un ensemble de plusieurs personnes et/ou plusieurs organisations juridiquement indépendantes, qui ont chacune des actions et des comportements qui influencent les autres, qui dans certains cas collaborent à plusieurs sur des actions et des projets, ou se demandent des aides ponctuelles¹.

Les collaborations à l'intérieur de groupes d'entreprises et d'organisations ont toujours existé. Ce qui est nouveau, c'est qu'avec les outils numériques on peut très facilement sans souci de la distance s'informer sur des biens et des services, s'informer sur les prix et sur les avis des consommateurs, acheter et vendre, animer une communauté d'utilisateurs, se réunir en téléconférence, transmettre un message à une communauté d'utilisateurs, écrire un document à plusieurs avec des personnes qui peuvent être très loin, gérer ses groupes de travail, travailler à plusieurs sur un projet en utilisant des collecticiels (*groupware*). Les relations directes entre les personnes, les "vrais contacts", sont encore extrêmement importants, et les outils numériques ne les remplacent pas : ils les facilitent, ils démultiplient les communications, donc changent les façons de travailler, les possibilités et les stratégies des entreprises. Cette nouvelle donne technologique facilite l'apparition des écosystèmes. Le secteur de l'immobilier est affecté comme tous les autres.

Les organisations qui sont dans un écosystème peuvent être de tout statut juridique : entreprises privées, organisations publiques ou semi-publiques (élus ou Départements de villes, de régions, ministres et ministères, agences, etc.), organisations internationales, associations, laboratoires de recherche, think tanks, organismes de certification, syndicats professionnels, organisations citoyennes, lobbyistes et groupes de pression, organisations engagées dans la préservation de l'environnement ou l'économie d'énergie, organismes financiers, syndicats de salariés, etc.

Pour voir ce qu'est un écosystème, on peut regarder la Figure 1, qui a été utilisée dans une présentation sur le développement durable en immobilier². L'entreprise qui est au centre a des relations directes avec une variété d'autres entreprises et d'autres organisations, et elle est dans un milieu professionnel plus large : on y trouve des architectes, mairies, investisseurs, organismes de certification, cabinets d'ingénierie, entreprises de services immobiliers, etc. Les parties de l'environnement professionnel s'influencent les unes les autres. L'entreprise qui est au centre peut rejoindre un groupe composé de plusieurs acteurs de ce paysage, ou créer un groupe avec quelques-uns de ces acteurs. Le but peut être de développer une nouvelle technique ou de nouvelles méthodes, de commercialiser des produits existants, de développer la notoriété et une certaine image, ou de mieux relier l'entreprise aux goûts des clients et aux attentes des parties de la société. Si une entreprise agit de cette façon, et si le nouveau groupe fonctionne pendant un certain temps d'une façon qui n'est pas totalement hiérarchique, alors on

¹ On considère seulement les écosystèmes avec des acteurs humains (qui peuvent être liés à des écosystèmes biologiques). Dans les sciences de gestion il y a de nombreuses définitions du concept d'écosystème. Notre définition est plus générale que la plupart de celles qu'on trouve dans la littérature. L'Annexe 1 montre quelques différences entre plusieurs définitions.

² J'ai élaboré et utilisé cette figure dans une présentation effectuée dans un congrès (Romelaer, 2015). Une version un peu différente de cette présentation est publiée et téléchargeable (Romelaer, 2021).

a un écosystème : on invente à plusieurs, on travaille à plusieurs, de façon plus ou moins stable, pour tout ou partie de nos activités.

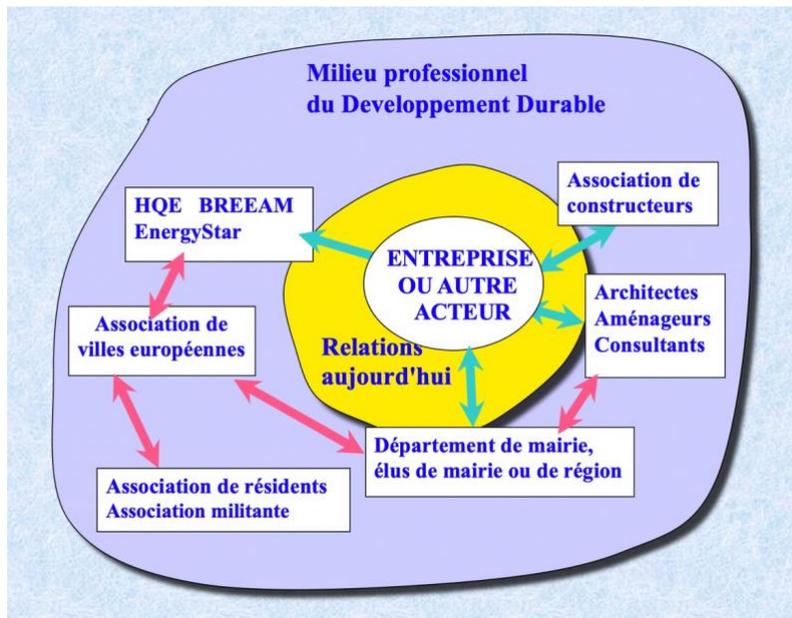


Figure 1 : Le réseau des relations de l'entreprise comme support d'un éventuel écosystème (HQE, BREEAM, et Energy Star sont des certifications de qualité)

2.2. Quelques exemples d'écosystèmes

Pour comprendre ce que peuvent être des écosystèmes, commençons par quelques cas concrets. Le premier cas est un écosystème industriel qui a 26 membres et qui est orienté vers l'innovation.

Encadré 1

L'écosystème Chaplin travaille au développement de l'asphalte bio

L'asphalte est un produit utilisé pour les routes et pour l'isolation des bâtiments. Chaplin développe une technologie et des produits nouveaux : de l'asphalte à base de produits issus du bois. Chaplin est un écosystème composé de 26 organisations qui sont des entreprises, des organismes publics, des chercheurs et des organisations à but sociétal. Selon Vosman *et al.* (2019), le fonctionnement est décrit comme suit :

- Chaplin est un consortium ouvert et souple : les membres peuvent entrer, sortir, et participer quand ils veulent. Les relations sont non-contractuelles mais quasi-formalisées.
- La participation se fait par un réseautage formel et informel
- Les frontières de l'écosystème sont floues et dynamiques
- Les membres s'engagent à faire des efforts
- Il existe un orchestrateur de l'écosystème, l'entreprise Circular Biobased Delta (CBBDD)
- Les projets-pilotes sont partiellement formalisés sous forme contractuelle
- Les financements viennent des participants et de subventions

Pour développer un produit nouveau, d'ordinaire on a deux situations : ou bien une entreprise fait tout (recherche, développement, industrialisation, brevets, puis vente), ou bien un laboratoire public fait la recherche et une entreprise industrialise le produit, avec une coordination entreprise-université et la recherche de subventions. Dans le cas Chaplin de la Figure 1, le fonctionnement est très différent : on a un ensemble de 26 organisations qui travaillent ensemble dans une structure globale évolutive et peu précise, avec des formalisations sans réels contrats sauf peut-être pour des projets qui regroupent quelques-uns des participants pendant une durée limitée, avec des activités de réseautage en bonne partie informelles. Le tout est "orchestré" par une entreprise, mais on n'a pas l'impression que l'ensemble est "dirigé" au sens habituel du terme. On est dans un écosystème de type informel, son activité c'est de la co-création, du co-développement.

La participation à un écosystème exige qu'on y consacre des ressources. Gérer une entreprise qui fait partie d'un écosystème de type Chaplin nécessite de développer des savoirs et des comportements qui sont très nouveaux pour certaines entreprises :

(1) Il faut apprendre à être assez souple et négociateur avec plusieurs des autres membres de l'écosystème tout en défendant les intérêts et la stratégie de l'entreprise et en maintenant de la rigueur. Ce qui est compliqué, c'est aussi d'apprendre à collaborer avec des gens qui ne parlent pas le même langage que soi. À l'intérieur de l'entreprise aussi les choses changent : il faut que la direction sache tenir compte de ce qui vient des membres de l'entreprise qui sont en contact direct avec les partenaires, mais ces personnes doivent être formées, pilotées et encadrées.

(2) Il faut apprendre à être assez à l'écoute des autres membres de l'écosystème pour identifier des opportunités de business et des bonnes idées qu'on peut développer seul ou en partenariat. Il faut savoir discuter de façon formelle et informelle pour trouver des partenaires et définir les projets-pilotes qu'on développera avec eux.

(3) Il faut apprendre à être assez ouvert vis-à-vis des autres, mais aussi assez prudent. Il faut développer la confiance mais en connaître les limites. Il faut se rendre compte à chaque minute qu'on est à la fois en coopération et en concurrence : c'est la coopération de Brandenburger et Nalebuff (1996).

(4) Il faut consacrer du temps pour participer aux activités de gestion et d'animation de l'écosystème : une entité collective meurt si on ne l'entretient pas, on n'est plus dans les circuits informels si on ne participe pas.

Le cas Chaplin est un exemple d'écosystème d'innovation qui est assez fortement informel. À l'autre extrémité, on a ce qu'on appelle des plateformes, des entreprises qui mettent en relation des offreurs et des demandeurs de biens et de services. Amazon et Zalando sont très connues du grand public, mais il en existe dans tous les domaines et il s'en développe rapidement partout, entre autres dans l'immobilier, comme on le voit dans l'Encadré 2 plus bas.

Pour gérer une plateforme il faut développer une infrastructure digitale qui a de grandes qualités : rapide, efficace, cohérente, d'usage agréable pour les clients et les offreurs. L'infrastructure doit aussi être scalable : commencer petit en volume et en variété de l'offre, mais être capable de grandir et d'absorber des pics de fréquentation. Si le succès est grand, il faudra peut-être multiplier l'activité par 100 en un an. En plus des actions de gestion communes à toutes les entreprises (développer la notoriété, recruter, former et piloter des collaborateurs, etc.), plusieurs questions importantes se posent pour un créateur ou une créatrice ou gestionnaire de plateforme :

(1) comment choisir et encadrer les offreurs (les entreprises qui veulent que leurs biens ou services soient mis sur la plateforme) ? Quelle flexibilité leur laisser ? L'objectif est souvent d'encadrer fortement les offreurs tout en agissant pour adapter un peu la plateforme aux situations et besoins des différents types d'offeurs et de clients ;

(2) Comment attirer les offreurs ? Quelle rétribution leur proposer ? Chaque gestionnaire sait — ou devrait savoir — qu'aujourd'hui les plateformes se développent, et que s'il veut attirer de bons offreurs et les garder, elle doit leur offrir des services, et peut-être développer avec eux des relations qui ne sont pas uniquement formelles : il faut attirer, recruter, et fidéliser les offreurs, et les formater assez pour qu'ils sachent bien utiliser la plateforme. Peut-être faut-il aussi créer des conditions qui les découragent de "zapper" vers une autre plateforme.

Encadré 2

Les plateformes sont des écosystèmes : Altezza, Vizzit, Lokimo, MeilleursAgents, etc.

Altezza Services propose aux particuliers et aux agences immobilières un ensemble de 41 services que l'on commande directement depuis le site. Il y a 7 familles de services :

- l'estimation du bien, sa mise en valeur (shooting photo, visite virtuelle, vidéo en drone, etc.), sa mise en beauté (décoration, home-staging, ménage, etc.).
- sa communication : création de l'annonce, diffusion sur les sites portails immobiliers et les réseaux sociaux
- les visites : filtre des appels d'acquéreurs potentiels, planning des visites
- l'administratif : interface avec les notaires, suivi du dossier bancaire, etc.
- et le coaching : comment dépersonnaliser son bien ? comment bien faire une visite? etc.

Ces services sont fournis à 60% par la plateforme, à 40% par des prestataires choisis par la plateforme. Les services peuvent être achetés par des particuliers ou des entreprises. Par exemple, si une agence ou un négociateur indépendant veut confier la visite d'un bien qu'il a sous mandat à une personne tiers, il prend contact avec Altezza Services qui pilote la prestation.

Selon sa fondatrice et présidente, Altezza Service ne remplace pas une agence immobilière, elle lui fournit des services. Altezza Service peut connaître un gros développement à cinq conditions : être crédible sur les qualités et les prix, avoir un pack de services lisible, avoir un site ergonomique et plaisant, et savoir se battre dans la jungle actuelle des offres de services immobiliers, savoir gérer la croissance, par exemple savoir aider à la gestion des visites et à la mise en valeur des biens immobiliers dans plusieurs régions ou dans plusieurs pays.

On trouve d'autres exemples de plateformes dans l'immobilier :

- vizzit recense les annonces de tous les sites d'agences immobilières
- lokimo identifie les secteurs immobiliers à haut potentiel
- meilleursagents.com propose plusieurs services à des agences immobilières : (1) les mettre sur ses sites seloger, logic-immo et meilleursagents pour développer leur visibilité, (2) centraliser le suivi et la gestion de leurs activités sur une interface de gestion unique

- meero se présente comme le leader mondial de la photo en immobilier. Ce site travaille dans le monde entier avec 30 000 clients et 40 000 photographes. Une source la qualifie de "place de marché", indique que Meero souhaite développer pour les photographes une suite d'outils pour la gestion de leur activité (comptabilité, CRM, marketing), et investir massivement dans la construction d'une communauté.

Sources : <https://www.immomatin.com/franchise/agence-immobiliere-independante/altezza-services-la-nouvelle-plateforme-en-ligne-de-prestations-immobilierees-b2b-et-b2c.html> et meilleurs et <https://pro.meilleursagents.com> et <https://www.meero.com/fr/real-estate> et <https://fr.wikipedia.org/wiki/Meero>

La présence des plateformes est une disruption majeure dans de nombreux secteurs : les hôtels et restaurants peuvent difficilement se passer de Booking, de Tripadvisor et autres. Donc toutes les entreprises doivent se demander : Est-ce que pour moi il est utile — voire vital — de regarder les écosystèmes qui pourraient me concerner ? Est-il utile pour moi de candidater à un ou plusieurs écosystèmes ? Est-il utile pour moi de créer un écosystème pour une partie de mes activités ? Toutes les organisations concernées par le secteur de l'immobilier doivent se poser les mêmes genres de questions : vendeurs de fournitures pour le bâtiment, organismes financiers, entreprises de second œuvre, villes, laboratoires de recherche, associations citoyennes, etc.

Il ne faudrait pas croire que les écosystèmes "informels" comme celui de l'Encadré 1 sont de type start-up, jeune, associatif, ludique (voire peu responsables et peu professionnels) et que les plateformes comme la Figure 2 sont des entreprises "sérieuses", des entreprises établies, des entreprises ordinaires avec un site internet. La photo des collaborateurs d'Altezza Services montre le type de message que la plateforme Altezza Services veut transmettre : jeune, cool, écolo. Si vous êtes une entreprise classique du secteur, des écosystèmes comme celui-là sont prêts à vous dévorer.



Photo 1 : L'équipe d'Altezza Services

Comme troisième exemple d'écosystème, on peut citer ce qu'on appelle les "laboratoires vivants" (*living labs*). Ce sont des groupements de plusieurs acteurs pour co-définir ou co-créeer une entité urbaine petite ou grande : ça peut être un mall commercial accessible aux personnes fragiles à Montréal (Poldma *et al.*, 2019), des quartiers entiers de Montréal (Manrique Rueda *et al.*, 2021), des parties importantes de Marseille, ou une zone de 130 hectares à Bordeaux (Zadra-Veil et Fragny, 2018 ; Fragny et Zadra-Veil, 2022). Les textes qui présentent ces laboratoires vivants parlent presque tout de co-créations qui sont faites dans un esprit assez participatif.

Mais en matière de participation, le diable est dans les détails. Dans les laboratoires vivants comme dans les autres écosystèmes, un grand nombre des articles de recherche présentent des visions très optimistes dans lesquelles il y a forcément une bonne concertation, et s'ils ne parlent pas de problèmes

possibles, c'est qu'ils pensent implicitement — à tort — que ce n'est pas une question importante dans la gestion.

Considérons par exemple le "Marseille Euroméditerranée Metropolitan Urban Lab (EMUL)" : c'est un laboratoire vivant qui regroupe 17 groupes industriels de grande taille sur des projets qui renouvelleront la ville et le port de Marseille. La Photo 2 est prise lors de sa première réunion³. Les chercheurs Fragny et Zadra-Veil ont étudié plusieurs laboratoires vivants, dont celui de Marseille. Dans leur article de 2022, ils semblent très positifs avec des paragraphes dont les titres sont "le laboratoire vivant comme garant des règles" et "le laboratoire vivant garantit un plus haut niveau de co-création". Mais dans un autre article sur les mêmes laboratoires vivants (Zadra-Veil



Photo 2 : Le première réunion du laboratoire vivant EMUL (Marseille Euroméditerranée Metropolitan Urban Lab)

et Fragny, 2018) les mêmes auteurs indiquent que dans les cas qu'ils ont étudiés il n'y a pas eu "une réelle création de hub relationnel de long terme et d'un terreau d'acteurs encastres au sens de Polanyi".

On trouve aussi des structures de co-création par un collectif, qui ne s'appellent pas des "laboratoires vivants" mais en sont proches, dans lesquelles la nature de la co-création soulève les mêmes problèmes : dans Romelaer (2021, pages 50-52), j'ai analysé la rénovation du quartier le plus pauvre de Baltimore par l'action d'un groupement de plus de 500 entreprises, structures publiques, fondations et autres organisations : on voit qu'à côté des projets officiels qui vantaient la concertation avec les habitants et promettaient un quartier beau, paisible et sorti de la pauvreté, malgré la collaboration entre les plus de 500 membres de ce groupement, malgré la consultation des populations et la collaboration avec des associations, il y a aussi des aspects qui paraissent très négatifs : des habitants se plaignent de l'absence de concertation, la vie sociale et l'immobilier du quartier semblent toujours totalement dégradés, et une partie de l'espace maintenant réservée à l'extension de l'Université John Hopkins⁴. Donc sur les *livings labs* et sur les écosystèmes, il faut rester attentif aux éventuelles déclarations sur la concertation et la participation. La recherche doit identifier les difficultés de la coopération et trouver les moyens de les diminuer.

Les trois types d'écosystèmes que nous venons de voir ont des modes de fonctionnement différents. Nous présentons dans la section suivante les différents types d'écosystèmes couramment identifiés dans la littérature de recherche.

³ Source : <http://www.divd.logement.gouv.fr/emul-marseille-r34.html> photo © Beatriz Azorin / Magellan.

⁴ Sur le Laboratoire Urbain Euro-méditerranée de Marseille et sur la rénovation d'un quartier de Baltimore, il n'y a pas de certitude sur la présence ou l'absence d'une réelle gestion participative, non plus que sur la réussite de l'opération. Mais il existe des doutes.

2.3. Quelques types d'écosystèmes

Selon Shipilov et Gawer (2020), le concept d'écosystème a été introduit en gestion par Amos Hawley (1986). La littérature identifie plusieurs types d'écosystèmes qui ont des caractéristiques différentes. On a un niveau de détail suffisant avec les 5 types mentionnés dans l'Encadré 3 plus bas : les écosystèmes de **Business**, les écosystèmes d'**Innovation**, les **Plateformes**, les écosystèmes **Entrepreneuriaux** et les écosystèmes de **Service**. Les écosystèmes réels sont souvent des mélanges entre ces types, et tout écosystème peut changer de type plus ou moins facilement.

Encadré 3

Différents types d'écosystèmes

B. Les écosystèmes de business : l'objectif est de faire fonctionner un flux d'affaires avec un ensemble de partenaires. Les activités sont centrées autour de la production et de la commercialisation.

- Parmi les éléments-clé : la plus ou moins forte cohérence et le caractère plus ou moins complet des technologies de fabrication, l'efficacité dans la co-gestion de la qualité des produits, des évolutions et des renouvellements des produits

I. Les écosystèmes d'innovation : l'objectif est de développer un produit, une gamme de produits ou une technologie (c'est le cas pour l'écosystème Chaplin de l'Encadré 1)

- Parmi les éléments-clé : généralement il faut réaliser un assemblage de compétences entre des personnes "qui vivent dans des mondes différents" et "qui ne parlent pas les mêmes langages" : des chercheurs, des entreprises, des agences de financement, des associations qui ont un but sociétal, par exemple le développement durable. Cet assemblage doit être efficace et avoir le souci d'obtenir des résultats dans un délai acceptable tout en étant souple. Parfois il doit en plus être évolutif si en chemin on s'aperçoit qu'il faut intégrer de nouvelles compétences, ou si en cours de route on rencontre des problèmes ou on découvre des opportunités.

P. Les plateformes : l'objectif est de mettre en relation des clients, des offreurs qu'on appelle souvent des "complémenteurs", qui proposent des biens et des services qui viennent en complément des principaux produits et services de la plateforme (c'est le cas pour l'écosystème Altezza Service de l'Encadré 2).

- Parmi les éléments-clé : la cohérence et la lisibilité de l'ensemble des produits et services et des compléments, la facilité d'utilisation, la réactivité et la capacité de changement : adaptation, développement, diversification/simplification/recentrage.

E. Les écosystèmes entrepreneuriaux et de start-ups : l'objectif est de créer un écosystème qui soit en soutien des entrepreneurs existants, et qui incite des personnes à se lancer dans l'aventure. Ces écosystèmes fonctionnent souvent sur une base territoriale : une région, une ville, un pays, la Communauté Européenne. Ils incluent des aspects de formation et de support (conseil, *coaching*), des compétences juridiques, des compétences en gestion, des ressources que peuvent apporter des financiers. Comme exemple on peut citer la "Station F", créée par Xavier Niel à Paris, qui est le plus gros écosystème de start-ups du monde.

S. Les écosystèmes de services. On pourrait les mettre avec les écosystèmes de business puisque l'objectif est de faire fonctionner un courant d'affaires, et ce serait plus logique puisque les

entreprises combinent souvent des biens et des services. Cependant certains chercheurs mettent à part les écosystèmes de services, il y a même une synthèse de la littérature sur ces écosystèmes (Brozović et Tregua, 2022), on y trouve des aspects spécifiques aux écosystèmes de service.

Certains travaux traitent aussi des écosystèmes régionaux. Beaucoup d'articles de recherche mentionnent seulement les écosystèmes de business, les écosystèmes d'innovation, et les plateformes. Il y a même un article qui identifie 11 types d'écosystèmes, voire 18 types en comptant les variantes (Seppänen *et al.*, 2017). L'essentiel est de garder à l'esprit que les écosystèmes ne forment pas un ensemble homogène : on s'en aperçoit déjà si on contraste les exemples des Encadrés 1 et 2.

Les écosystèmes diffèrent également selon qu'il existe une entreprise qui joue un rôle majeur, ou un noyau d'acteurs majeurs, ou pas d'acteurs clairement plus importants que les autres.

Enfin, les écosystèmes diffèrent selon le nombre d'entreprises, d'autres organisations et de personnes dont ils sont composés⁵.

2.4. Les bases scientifiques des recherches sur les écosystèmes

Les soubassements scientifiques de la gestion des écosystèmes peuvent être très profonds :

- Pour Polanyi (1944), il y a trois modalités d'échange : la réciprocité, la redistribution et le marché. La notion d'écosystème introduit une dose de réciprocité dans le marché par les relations entre les membres : dans tous les cas, quand on introduit un écosystème, on étend "l'encastrement social" au sens de Polanyi (1944) et de Granovetter (1985). On peut même avoir des changements importants si les clients et les citoyens font partie des membres de l'écosystème.
- Ostrom (1990) définit les "communs" comme des ressources partagées par des groupes de personnes. Or un écosystème reçoit la participation et les efforts des membres, et donc la gestion des écosystèmes peut s'inspirer des travaux sur la gestion des communs. Dans un cas comme dans l'autre les membres ont intérêt à ce qu'existe une gouvernance qui limite ou interdit les phénomènes de passager clandestin et l'appropriation induite par certains acteurs : en langage managérial, il faut éviter que des membres de l'écosystème ne profitent beaucoup alors qu'ils ont peu contribué, et éviter des situations où certains membres apportent beaucoup et voient d'autres prendre une grosse part des résultats. Dans ce domaine on peut s'inspirer entre autres des principes de design organisationnel qu'ont produit Ostrom et des chercheurs qui travaillent dans sa mouvance. Par exemple Haryanto *et al.* (2022) s'en servent pour étudier les "hotbeds". Notons au passage que les "hotbeds" sont des zones pauvres dont l'immobilier est atypique et dégradé, des lieux de l'immobilier très peu étudiés dans les recherches en gestion⁶.
- Pour étudier les écosystèmes il faut regarder les mécanismes de coordination, les structures

⁵ Les exemples d'écosystèmes du paragraphe 2 comportent entre 4 ou 5 et quelques dizaines de membres, et on retrouve les mêmes ordres de grandeur dans Jacobides *et al.* (2019). Mais il y a aussi des écosystèmes comme Google ou Amazon, ou l'écosystème automobile, qui comportent plusieurs milliers de membres (Nischak et Hanelt, 2019).

⁶ Les "hotbeds" sont des zones rurales areas qui ont souvent de hauts niveaux de pauvreté, une insécurité de la propriété du sol, de nombreuses personnes sans terres, des systèmes politiques instables et/ou non démocratiques, et une histoire de répression étatique. Haryanto *et al.* (2022) étudient des cas de hotbeds en Papouasie Occidentale et en Indonésie.

d'organisation, la gestion du changement et de l'innovation, et la gouvernance. Pour ce faire on peut chercher les travaux qui utilisent les références comme Mintzberg (1979), Romelaer (2017), Van de Ven (1995), Kotter (1995), Wang Kui (2015), Crossan (2010), Clarke (2004), ou Ansell et Torfing (2016). Ensuite on peut appliquer ces connaissances au cas des écosystèmes et en déduire des possibilités d'actions des personnes et des entreprises. C'est par exemple ce que j'ai fait dans Romelaer (2021, pages 48-49) avec les travaux de Hirschman (1970) sur les possibilités d'actions des individus dans une organisation. On peut aussi faire appel à des travaux qui tiennent compte des écosystèmes et de théories des organisations classiques comme la théorie basée sur les ressources (*resource-based view*) ou la théorie des capacités dynamiques (Gueler et Schneider, 2021 ; Petricevic et Verbeke 2019).

- Les théories du champ sont aussi des outils très utiles : un champ est un ensemble de personnes, d'institutions et de représentations mentales, de comportements et de croyances qui a une certaine cohérence et une certaine permanence. Au sens de Lewin et de Bourdieu, un écosystème, c'est un champ dans un champ. Goxe a montré empiriquement que pour une cheffe d'entreprise, quand le monde change ou qu'elle change de monde parce qu'elle change sa stratégie ou qu'elle travaille avec de nouveaux pays, une clé importante du succès est de changer de "modèle mental". Il faut changer l'image qu'on a du monde et de ses propres actions, apprendre à "penser autrement". Goxe et Belhoste (2019) donnent à cette expression une assise théorique solide. Cette découverte a vocation à s'appliquer aux entreprises qui se lancent dans des démarches qui incluent des écosystèmes : le mode de fonctionnement est tellement différent qu'il faut "changer de modèle mental" (en anglais on utilise l'expression "*mindset change*").

- La gestion des écosystèmes peut s'inspirer des travaux sur la prise en compte des parties-prenantes, sur les réseaux, l'identification des trous structurels et des opportunités de business, la structure sociale des marchés : voir les travaux qui utilisent Freeman (1983), Nohria et Eccles (1992), Callon (1986), Burt (1992), Abolafia (1996), Ahrne *et al.* (2015). Plusieurs recherches sur les écosystèmes utilisent la théorie des acteurs-réseaux, ou comparent les notions de réseau et d'écosystème : Shipilov et Gawer (2020), Aarikka-Stenroos et Ritala (2017), Anggraeni *et al.* (2007).

- Les recherches sur le réseautage, l'influence, les groupes de pression sont aussi utiles. Par exemple Romelaer (2015, 2021) identifie une centaine d'institutions publiques et professionnelles qui ont une influence sur le développement durable dans l'immobilier, et Hamidi (2021) traite de l'influence des groupes d'intérêt sur la transition écologique européenne, avec les interactions entre le Pacte Vert Européen et les 25 à 30 000 lobbyistes.

- Parmi les bases scientifiques dont on peut s'inspirer, il y a les résultats de recherches sur des structures qui regroupent des acteurs qui ont une certaine indépendance : les districts industriels, grappes technologiques, clusters, les réseaux de franchise, les notions d'industrie et de secteur d'activité comme systèmes socio-économiques, les dispositifs de gouvernance urbaine, et la notion polymorphe de milieu : milieu professionnel, milieu de vie, milieu créatif, comme dans la recherche de Bellavance (2008) sur les ateliers d'artistes dans l'écosystème Montréalais. Ces entités collectives dont les acteurs ont une certaine indépendance incluent aussi les coopératives et certaines associations⁷.

⁷ Je ne cite ci-dessus qu'un nombre limité de concepts voisins de la notion d'écosystème. Il en existe bien d'autres : Vigren (2021) en a compté 154 ! Il y a aussi plus de théories potentiellement utiles pour la recherche sur les écosystèmes que celles que j'ai mentionnées.

2.5. Gestion et écosystèmes : quelques recommandations

Dans un monde où il y a des écosystèmes, le mot "gestion" n'a pas le sens habituel : on ne gère pas un écosystème comme une entreprise puisque par définition un écosystème inclut plusieurs personnes, entreprises et/ou organisations qui conservent une autonomie de gestion. À une extrémité, Cammaerts et Mansell (2020) parlent de gouvernance démocratique. À l'autre extrémité, quand il existe un acteur dominant, Altman *et al.* (2022) disent que la bonne idée c'est d'agir avec doigté en tenant assez fortement compte des autres membres de l'écosystème⁸, et entre les deux on a toutes les gradations de gouvernance plus ou moins partagée, plus ou moins participative, ou plus ou moins ouverte. L'Encadré 4 page suivante contient quelques recommandations pour la gestion, certaines pour des acteurs qui sont dans un écosystème, certaines pour des entreprises qui ont des clients, fournisseurs ou partenaires qui sont dans des écosystèmes.

Encadré 4

Recommandations pour la relation entre gestion et écosystèmes

Les paragraphes 2 et 3 et les encadrés 1, 2, et 3 contiennent quelques recommandations pour gérer une entreprise ou une organisation en tenant compte des écosystèmes. Je mets ci-dessous quelques autres recommandations dont certaines viennent d'articles publiés (je les ai notés dans la bibliographie avec la mention "(Reco)" à la fin de la référence). Les recommandations ne sont pas les mêmes selon les types d'écosystèmes, selon les phases dans la vie des écosystèmes⁹ et selon le nombre d'entreprises et d'organisations qui composent l'écosystème.

Pour tout membre de tout type d'écosystème :

- Évaluer les avantages qui peuvent venir du fonctionnement en écosystème, notamment ceux qui viennent des complémentarités (Jacobides *et al.*, 2018), mais aussi l'accès au marché, l'accroissement de notoriété, l'augmentation du portefeuille des compétences utilisables, l'apprentissage d'un mode de fonctionnement collaboratif.
- Les membres peuvent s'aider de divers outils — par exemple le schéma de Talmar *et al.* (2020) — pour réfléchir de façon structurée au portefeuille d'activités et à la création de valeur. Je conseille de le faire de façon itérative, en sachant que les raisons d'être et les modèles d'affaires de l'écosystème peuvent évoluer.
- Se préoccuper de la légitimité de l'écosystème et de celle de chaque acteur, collaborer de façon graduelle pour développer la confiance, entretenir le mouvement et l'activité, développer et faire évoluer l'identité de l'écosystème et le sentiment d'appartenance.
- Veiller à avoir une bonne coordination à l'intérieur de chacune des sous-organisations de l'écosystème, entre ces sous-organisations, et avec les acteurs externes.

⁸ L'expression qu'ils utilisent est "mener des communautés comme un berger mène son troupeau, sans exploiter les autres" (*shepherding communities without exploiting them*).

⁹ Les phases les plus souvent mentionnées dans la vie d'un écosystème sont : l'émergence plus ou moins naturelle ou la création plus ou moins volontaire, la structuration, les évolutions et réorientations.

- Tenir compte de l'encastrement social, qui offre des ressources mais entraîne aussi des risques d'enfermement (*lock-in*)..
- Tenir compte de l'équilibre entre ce qu'on apporte à l'écosystème et ce qu'on en retire, en investissement, en temps, en compétences. Tenir compte du fait que pour une entreprise ou une organisation, les actions et les investissements dans l'écosystème co-existent avec les autres activités, que ces dernières peuvent avoir une importance énorme, et que la coexistence des deux peut créer des difficultés.
- Tenir compte de l'existence simultanée de la coopération et de la compétition entre les entreprises de l'écosystème, tenir compte de la concurrence entre les écosystèmes.
- Voir à quel degré est prudent de révéler aux autres membres de l'écosystème les informations, technologies et savoirs qu'on a développés.
- Tenir compte de divers risques : excès de flexibilité ou insuffisance de flexibilité de l'écosystème, perte de liberté, excès d'optimisme, difficultés à gérer les différents et les conflits, opportunisme de certains membres de l'écosystème, désapprentissage de certaines compétences qu'on confie à des partenaires, difficultés de communication et de coordination entre des entreprises et des personnes qui ont des façons de voir et des façons de faire différentes, difficultés que l'entreprise elle-même peut avoir pour changer de "modèle mental".

Pour tous les membres, peut-être surtout pour ceux qui ont une influence :

- Développer dès le début la capacité de créer et de faire évoluer des règles et des standards, entre autres pour l'entrée et la sortie de membres, pour définir les apports de ressources (financement, personnel, installation, équipements, etc.), pour protéger les idées et réalisations, pour répartir les résultats (résultats financiers, propriété intellectuelle), pour échanger des informations, pour détecter et traiter les difficultés relationnelles et les conflits, pour garantir l'existence de débats et de participation aux décisions, et pour limiter la capacité d'action de certains membres : il ne faut pas être pris au dépourvu si un membre a un comportement non souhaitable.
- Veiller à ce que les relations dans l'écosystème aient une dose de flexibilité et conservent une part de relations informelles
- Montrer que chacun bénéficie de l'écosystème
- Veiller à ce que l'écosystème reste simple et lisible, pour éviter que des membres n'aient la tentation de rejoindre un autre écosystème. Être attentif aux écosystèmes concurrents et à l'émergence possible d'autres concurrences.
- Agir pour créer de la modularité et des standards, faire en sorte que les investissements des membres dans l'écosystème soient difficilement redéployables ailleurs s'ils quittent l'écosystème, définir un ensemble coordonné de rôles pour les différents types de membres de l'écosystème, essayer de trouver des effets de synergie (les 4 conseils de cet alinéa sont inspirés de Jacobides *et al.* 2018).
- Dans le fonctionnement formel comme dans le fonctionnement informel, veiller à assurer une dose acceptable et gérable de co-décision et de participation, de pouvoir d'initiative, et de transparence de l'information.

On peut aussi faire des recommandations pour toutes les entreprises qui ne sont pas dans des écosystèmes :

- Regarder le fonctionnement et les performances des écosystèmes qui font partie de son environnement, se demander quels avantages et quels risques il y a à rejoindre un de ces écosystèmes, et si c'est globalement avantageux lequel choisir.
- Pour les fournisseurs et les clients qui appartiennent à des écosystèmes, se demander quels avantages et quelles contraintes cette appartenance peut entraîner, par exemple l'accès à leurs partenaires ou le besoin de tenir compte des limites qu'ils ont à cause de leur appartenance.

La plupart des articles sur les écosystèmes donnent en plus des conseils qui sont valables pour toutes les organisations et ne sont pas spécifiques des écosystèmes, par exemple développer des capacités d'analyse de l'environnement, des capacités de perception (*scanning*), et des capacités d'innovation (Jacobides *et al.*, 2018, p. 2270)¹⁰. Certains articles contiennent des contradictions. Prenons par exemple Jacobides *et al.* (2018), qui sont focalisés sur les complémentarités entre les activités des membres d'un écosystème. Dans une partie du texte ils critiquent fortement les recherches centrées sur les relations entre les membres de l'écosystème, mais dans une autre partie ils indiquent que celui qui appartient à un écosystème doit avoir des capacités relationnelles¹¹. Sur les points précédents, je n'ai cité que Jacobides *et al.* (2018), mais on en trouve des centaines d'autres.

2.6. Conclusion

Pour la direction d'une entreprise ou d'une organisation, faut-il prendre en compte les écosystèmes ?

La réponse est oui, et ça fait plusieurs années que les décideurs de haut niveau en sont conscients, entre autres pour ce qui concerne l'immobilier (Davos, 2016). Souvent c'est une question de performance, parfois c'est une question de survie. Le manager doit se poser la question : Est-ce que mes concurrents qui travaillent en écosystème vont me dépasser ? Est-ce qu'une partie de mon business peut être concurrencé, capturé, ou monopolisé par une plateforme ? C'est arrivé pour les entreprises du tourisme avec Booking ou Tripadvisor/. Donc ça peut arriver pour toute activité, pour la recherche de crédits immobiliers, pour les locations et ventes de biens immobiliers, pour les fournitures du bâtiment, pour la promotion immobilière, pour le bâtiment durable, pour les économies d'énergie, pour les services aux entreprises, etc. Toute entreprise doit se demander s'il est rentable — ou vital — de consacrer du temps à essayer de créer un écosystème, ou à se rapprocher d'un groupe de personnes qui ont envie de le faire. Si les leaders de l'écosystème captent une grande part de la valeur, pour augmenter la

¹⁰ Ces conseils sont valables pour toutes les organisations, mais il faut indiquer en quoi ils ont des aspects spécifiques dans les écosystèmes. Par exemple il faut développer des capacités d'analyse de l'environnement, mais il faut dire comment on fait quand chacun des membres de l'écosystème a une vision différente de ce qu'est l'environnement, et des méthodes et des habitudes différentes pour analyser les informations. Il est rarissime de trouver ces précisions dans la littérature.

¹¹ Jacobides *et al.* (2018) suggèrent que les recherches qui se préoccupent de trouver les structures pour la collaboration ou l'alignement entre les membres d'un écosystème — donc les recherches à base relationnelle — sont des recherches qui n'ont rien de pratique et qui prétendent à tort détenir la vérité (p. 2264). Les mêmes auteurs disent plus loin qu'un des critères de succès d'un écosystème est la capacité d'intégrer les activités et les membres (p. 2270), ce qui dans un cadre non-hiérarchique comme celui des écosystèmes demande des capacités relationnelles.

rentabilité de l'entreprise il faut faire partie de ce groupe des leaders. Si on ne le fait pas, on est condamné à pleurer parce qu'on travaille et que c'est l'écosystème qui empêche les gains. Comme on voit, les recherches en sciences de gestion sur les écosystèmes ont des conséquences pratiques importantes.

Le concept d'écosystème repose sur des bases théoriques importantes et a permis de dégager des conclusions précieuses sur les facteurs qui influencent le succès et les dynamiques des écosystèmes. De ces recherches nous avons pu extraire des conseils pratiques pour les personnes et les entreprises concernées par des écosystèmes dans le domaine de l'immobilier.

Mais les bases théoriques n'ont pas encore été toutes exploitées, les conseils pratiques issus des recherches n'ont pas encore été suffisamment synthétisés, et il reste à analyser plus de cas concrets : les savoir-faire dans la gestion vont évoluer à mesure que de plus en plus d'entreprises et d'organisations fonctionnent avec des écosystèmes. Conduire ces travaux nous promet des recherches passionnantes autant qu'utiles.

2.7. Références

J'indique ci-dessous avec la mention **(Base)** à la fin les références qui sont les plus citées comme références de base dans les articles sur les écosystèmes. J'indique avec la mention **(Reco)** à la fin des références qui m'ont donné une partie des idées de recommandations pour la gestion dans un monde avec écosystèmes.

Aarikka-Stenroos L. & Ritala P., 2017, Network Management in the Era of Ecosystems: Systematic Review and Management Framework, *Industrial Marketing Management*, Vol. 67, pp. 23–36. (Base)

Abolafia M., 1996, *Making Markets*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Adner R., 2017, Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy, *Journal of Management*, Vol. 43, n°1, pp. 39–58. (Base)

Ahrne G., Aspers P., & Brunsson N., 2015, The Organization of Markets, *Organization Studies*, Vol. 36, n°1, pp. 7-27.

Alam M.A., Rooney D., & Taylor M., (2022). From Ego-systems to Open innovation Ecosystems: A Process Model of Inter-firm Openness, *Journal of Product Innovation Management*, 39, 177–201. (Reco)

Almpanopoulou A., 2019, *Knowledge Ecosystem Formation: An Institutional And Organisational Perspective*, Doctorate of Science in Economics and Business Administration, Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, Finlande.

Altman E.J., Nagle F., & Tushman M.L., 2022, The Translucent Hand of Managed Ecosystems: Engaging Communities for Value Creation and Capture, *Academy of Management Annals*, Vol. 16, n° 1.

Anggraeni E., den Hartigh E., & Zegveld M., 2007, *Business Ecosystem as a Perspective for Studying the Relations Between Firms and Their Business Networks*, ECCON.

Ansell C. & Torfing J. (eds), 2016, *Handbook on Theories of Governance*, London: Edward Elgar.

Bellavance G. & Latouche, D., 2008, Les ateliers d'artistes dans l'écosystème montréalais : Une étude de localisation, *Recherches sociographiques*, Vol. 49, n°2, pp. 231-260.

- Bogers M., Sims J., & West J., 2019, What Is an Ecosystem? Incorporating 25 Years of Ecosystem Research, *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2019, n° 1.
- Boudreau K. J. & Hagiu A., 2009, Platform Rules: Multi-sided Platforms as Regulators, pp. 163-191 in Gawer A. (ed.), *Platforms, Markets and Innovation*, Cheltenham, UK: Elgar. (Base)
- Bourdieu P., 1991, *Language and Symbolic Power*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Brandenburger A. & Nalebuff B., 1996, *Co-opetition*, New York : Doubleday Publishing.
- Brown R. & Mason C., 2017, Looking Inside the Spiky Bits: A Critical Review and Conceptualisation of Entrepreneurial Ecosystems, *Small Business Economics*, Vol. 49, n°1, pp. 11-30. (Base)
- Burt R.S., 1992, *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Callon M., 1986, Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay, pp. 196-233 in Law J. (ed.), *Power, Action and Belief*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Cammaerts B. & Mansell R., 2020, Digital Platform Policy and Regulation: Toward a Radical Democratic Turn, *International Journal of Communication*, Vol. 14, pp. 135-154.
- Clarke T. (ed), 2004, *Theories of Corporate Governance: The philosophical Foundations of Corporate Governance*, London: Routledge.
- Crossan M.M. & Apaydin M., 2010, A Multi-dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature, *Journal of Management Studies*, Vol. 47, pp. 1154-1191.
- Davos, 2016, *Understanding the Commercial Real Estate Investment Ecosystem: An Early Warning System Prototype*, Prepared by the Steering and Advisory Committees of the Shaping the Future of Real Estate - Asset Price Dynamics Initiative, World Economic Forum.
- Fijalkow Y., Maniaque C., & Pousin F., 2021, L'écosystème éditorial des revues d'architecture, d'urbanisme et de paysage : enjeux et perspectives, *Les Cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère*, [En ligne], Vol. 13.
- Goxe F. & Belhoste N., 2019, Be Global or Be Gone: Global Mindset as a Source of Division in an International Business Community, *European Management Review*, Vol. 16, pp. 617-632.
- Granovetter M., 1985, Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, pp. 481-510.
- GuY., Hu L., Zhang H., & Hou C., 2021, Innovation Ecosystem Research: Emerging Trends and Future Research. *Sustainability*, Vol. 13, n° 11458. (Reco)
- Gueler M.S. & Schneider S., 2021, The Resource-based View in Business Ecosystems: A Perspective on the Determinants of a Valuable Resource and Capability, *Journal of Business Research*, Vol. 133, September 2021, pp. 158-169.
- Hamidi S., 2021, L'influence des groupes d'intérêt sur la transition écologique européenne, p. 49-64 dans Gozi S., Sidjanski D., Saint-Ouen F., 2021, *La finance au service de la transition écologique en Europe/Financing the Green Transition in Europe*, Publication du Centre de Compétences Dudan Sidjanski en Études Européennes, Université de Genève.

- Hawley A. H., 1986, *Human Ecology: A Theoretical Essay*, London: University of Chicago Press.
- Hannah D. P. & Eisenhardt, K. M. (2018). How Firms Navigate Cooperation and Competition in Nascent Ecosystems, *Strategic Management Journal*. (Base)
- Haryanto T., van Zeben J., & Purnhagen K., 2022, Ostrom's Design Principles as Steering Principles for Contractual Governance in "Hotbeds", *Forest and Society*, Vol. 6, n°1, p. 175-201.
- Hirschman A.-O., 1970, *Défection et prise de parole*, Paris : Fayard.
- Horowitz J.B., 2021, Habraken, Jacobs, and Ostrom on Governing the Built Environment: the Case of Common Interest Developments, *Journal of Institutional Economics*, Vol. 17, n°4, pp. 625-640.
- Iansiti M. & Levien R., 2004, Strategy as Ecology, *Harvard Business Review*, Vol. 82, n° 3, pp. 68-78. (Base)
- Jacobides M. G., Cennamo C., & Gawer, A., 2018, Towards a Theory of Ecosystems, *Strategic Management Journal*, Vol. 39, n°8, pp. 2255-2276. (Base) (Reco)
- Jacobides M.G., Lang N., Louw N., & von Szczepanski K., 2019, *What Does a Successful Digital Ecosystem Look Like?* Boston Consulting Group.
- Kotter J. P., 1995, *Leading change*. USA: Harvard Business School Press.
- Manrique Rueda G., Baril G., & Seguin P., 2021, *Leviers et blocages aux changements réglementaires nécessaires à la transition écologique selon la perspective d'administrateurs publics à l'échelle des arrondissements de la ville de Montréal : les exemples de Rosemont - La Petite - Patrie et d'Ahuntsic – Cartierville*, Cité-ID Living Lab, Gouvernance de la résilience urbaine, École Nationale d'Administration Publique.
- Moore J.F., 1993, Predators and Prey: A New Ecology of Competition, *Harvard Business Review*, Vol. 71, n°3, pp. 75-86. (Base)
- Moore J.F., 1996, *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, New York: HarperBusiness. (Base)
- Nischak F. & Hanelt A., 2019, Ecosystem Change in the Era of Digital Innovation: A Longitudinal Analysis and Visualization of the Automotive Ecosystem, 40th International Conference on Information Systems, Munich 2019, *ICIS 2019 Proceedings n° 5*.
- Nohria N. & Eccles R., 1992, *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Ostrom E., 1990, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Actions*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Petricevic O. & Verbeke A., 2019, Unbundling Dynamic Capabilities for Inter-organizational Collaboration: The Case of Nanotechnology, *Cross Cultural and Strategic Management*, Vol. 26, n° 3, pp. 422-448.
- Polanyi K., 1983[1944], *La Grande Transformation, Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris : Gallimard. 1957 et 2001, *The Great Transformation*, Beacon Press [écrit en 1944].
- Poldma T., Bertin S., Ahmed S., Le Dorze G., & Shikako Thomas K., 2019, Assessing a Rehabilitation Living Lab Research Project: The Meta-Analysis of an Inclusive Environment for People with

- Disabilities, pp. 169-184 in *Re:Research, Volume 4: Design and Living Well*, Bristol (UK) : Intellect.
- Ragny B. & Zadra-Veil C., 2022, Collective Innovation and Living Labs of Real Estate: an Institutionalization of Citizen Participation?, Chapter 2 pp. 43-58 in Bance P., Bouchard M.-J. et Greiling D. (eds), 2022, *New Perspectives in the Co-production of Public Policies, Public Services and Common Goods*, CIRIEC Studies Series n°3, Liège: CIRIEC, International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy, Université de Liège-HEC.
- Rasolofo-Distler F., 2019, *Pilotage de la performance globale : des grandes entreprises aux TPE du secteur de l'immobilier*, Habilitation à Diriger des Recherches, École Doctorale Sciences Juridiques, Politiques, Économiques et de Gestion, Université de Lorraine Fana Rasolofo-Distler
- Romelaer P., 2015, L'entreprise immobilière et le développement durable : organiser les actions externes avec des écologies organisationnelles, diapositives d'une présentation effectuée au 10e congrès du RIODD (Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable), 15 au 17 juillet 2015, Montréal (disponibles sur demande à l'auteur).
- Romelaer P., 2021, L'entreprise immobilière et le développement durable : organiser les actions externes avec des écologies organisationnelles, pp. 44-62 dans De Serres A. (ed), 2021, *Opérationnalisation de la notion de développement durable en immobilier*, Actes du 10e congrès du RIODD (Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable), 2015, Montréal, https://archipel.uqam.ca/14865/1/Actes_Developpement_Durable_Immobilier_RIODD2015.pdf
- Romelaer P., 2017, *Une version personnelle modifiée de la Théorie des Organisations de Mintzberg*, conférence Chaire Ivanhoé Cambridge d'Immobilier, ESG UQAM, Université du Québec à Montréal; et HEC Montréal, groupe d'études sur la pratique de la stratégie (GéPS), diapos: ivanhoecambridge.uqam.ca/upload/files/Romelaer17ThODEMintzbergModifieeRomelaer.pdf; et geps.hec.ca/wp-content/uploads/2017/02/Romelaer17ThODEMintzbergModifieeRomelaerHEC-EnvoiB.pdf.
- Seppänen M., Hyrynsalmi S., Manikas K., & Suominen A., 2017, Yet Another Ecosystem Literature Review: 10 + 1 Research Communities, in *2017 IEEE European Technology and Engineering Management Summit (E-TEMS)*, Oct. 2017, pp. 1-8.
- Shipilov A. & Gawer A., 2020, Integrating Research on Inter-Organizational Networks and Ecosystems, *Academy of Management Annals*, Vol 14, n°1, pp. 92-121. (Base) (Reco)
- Strebel P., 1992, *Breakpoints: How Managers Exploit Radical Business Change*, Harvard Business School Press.
- Talmar M., Walrave B., Podoyntsina K.S., Holmström J., & Romme A.G.L., 2020, Mapping, Analyzing and Designing Innovation Ecosystems: The Ecosystem Pie Model, *Long Range Planning*, Vol. 53, pp. 1-9.
- Thomas L.D.W. & Autio E., 2020, Innovation Ecosystems in Management: An Organizing Typology, in: *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. (Base)
- Tiwana A., 2015, Evolutionary Competition in Platform Ecosystems, *Information Systems Research*, Vol. 26, n°2, pp. 266-281. (Base)
- Tsujimoto M., Kajikawa Y., Tomita J., & Matsumoto Y., 2018, A Review of the Ecosystem Concept - Towards Coherent Ecosystem Design, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 136, June 2017, pp. 49-58. (Base)

- Van Alstyne, M.W., Parker G.G., & Choudary S.P., 2016. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy, *Harvard Business Review*, 94(4): 54-62. (Reco)
- Van de Ven A.H., & Poole M.S., 1995, Explaining Development and Change in Organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 3, pp. 510-540.
- Velt H., Torkkeli L., & Laine I., 2020, Entrepreneurial Ecosystem Research: Bibliometric Mapping of the Domain, *Journal of Business Ecosystems*, Vol. 1, n°2, pp. 43-83.
- Vigren O., 2022, *Digitalization, Sustainability, and Ecosystems: An Application of Social Network Analysis to the Real Estate Sector*, Doctoral Thesis in Business Studies, KTH Royal Institute of Technology.
- Vigren, O. (2021). *What Kind of Theory is Ecosystem Theory? A Critical Concept Analysis. Literature Review*. Working paper (cité dans Vigren (2022)).
- Wang K., 2015, *A Case Study on Emergent Organizational Change Process: HSH Electrochemical Company of Hanjiang Group*, Thesis, Dauphine Executive Doctorate in Business Administration with Tsinghua University, Université Paris-Dauphine PSL.
- Zadra-Veil C. & Fragny B., 2018, Gouvernance des communs et innovation collective dans les *living labs* immobiliers, pp. 61-79 in Blanc J., Lanciano É., & Sauze D. (eds), 2018, Tensions sur les ressources. L'économie sociale en recomposition, XXXVIIIes Journées de l'Association d'économie sociale, *Cahiers du Cirtes hors-série n° 8*, Presses Universitaires de Louvain.

Annexe : Sur les nombreuses définitions du concept d'écosystème

Encadré 5

Différences entre notre définition du concept d'écosystème

et quelques-unes des 17 définitions citées par Bogers *et al.* (2019, p. 26-27)

Dans les sciences de gestion il y a de nombreuses définitions du concept d'écosystème. Notre définition est présentée dans la première page de ce chapitre. Elle est plus générale que la plupart des définitions données dans la littérature. Comparer toutes les définitions pour trouver "la meilleure" est un travail sans fin : Vigren (2021) identifie 92 définitions du concept d'écosystème, Anggraeni *et al.* (2007, pages 6-7) en listent 16. Nous nous limiterons ici à comparer notre définition avec quelques-unes des 17 définitions identifiées par Bogers *et al.* (2019).

Notre définition est différente de celles de Moore, un auteur souvent cité comme le fondateur du domaine :

- Moore (1993) ne considère que les entreprises, donc il exclut les laboratoires de recherche, les mairies et les régions, les organismes de certification, et bien d'autres acteurs qui dans la réalité participent dans des écosystèmes.
- Moore (1996) indique que les acteurs d'un écosystème ont tendance à s'aligner dans la direction fixée par une entreprise centrale, alors qu'en réalité il n'y a pas toujours un acteur central, et s'il y en a un, alors cette volonté d'alignement n'existe pas toujours. Au contraire, certains acteurs contribuent en voulant apporter des éléments originaux ou des disruptions.

Les deux articles souvent considérés comme ceux qui ont jeté les bases des recherches actuelles ont aussi des définitions plus restrictives :

- Jacobides, Cennamo, et Gawer (2018) ne traitent que des groupes d'entreprises qui ont des complémentarités, et ont besoin d'une structure spécifique de relations pour créer de la valeur. Ceci représente trois différences avec notre définition : (1) dans la réalité il n'y a pas que des entreprises ; (2) les relations entre acteurs ont souvent aussi des composantes informelles peu structurées qui ont une importance considérable; et (3) dans de nombreux cas il s'agit moins de besoins de complémentarités que de la découverte d'opportunités : ce ne sont pas toujours des idées de business qui créent les relations avec des gens complémentaires, il est fréquent que soient les relations créent des idées de business.
- Adner (2017) considère qu'un écosystème a toujours pour objectif la création d'une proposition de valeur, alors qu'en réalité un écosystème peut se créer avec l'idée encore vague que la collaboration devrait permettre de développer des propositions : les propositions de valeur viennent ensuite et c'est seulement dans une deuxième phase qu'elles structurent les collaborations.

Parmi les définitions citées par Bogers *et al.* (2019) on relève d'autres aspects plus restrictifs que notre définition :

- certains chercheurs (Iansiti et Levien, 2004 ; Boudreau et Hagiu, 2009) considèrent seulement le cas d'écosystèmes avec un grand nombre d'acteurs : en réalité on a aussi des écosystèmes avec une dizaine d'acteurs ou moins.
- Tiwana (2015) considère qu'un écosystème, est seulement constitué d'entreprises et a une vision alors qu'un écosystème peut exister comme un agrégat d'acteurs qui continuent d'interagir parce qu'ils sont convaincus que des projets profitables pourront venir de ces relations, sans que l'écosystème ait une vision directrice.
- Enfin, Brown et Mason (2017) considèrent que les acteurs sont tous dans le même environnement local alors que les moyens de communication permettent de plus en plus de faire fonctionner des écosystèmes dont les membres sont géographiquement dispersés. Un exemple est celui de l'écosystème des revues d'architecture et d'urbanisme (Fijalkow *et al.* 2021).



CHAIRE 25 ans

**Ivanhoé Cambridge
d'immobilier**

ESG UQÀM

Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, ESG UQAM

École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Case postale 8888, succursale Centre-ville

Montréal, (Québec), Canada, H3C 3P8

Nous contacter :

chaire.ivanhoecambridge@uqam.ca

(+1) 514.987.3000 poste 1657

www.ivanhoecambridge.uqam.ca

Suivez-nous :

