



**HAL**  
open science

# L'émergence des écosystèmes d'affaires au Maroc : Cas du tourisme esthétique

Oumaima Smyej, Si Mohamed Ben Massou

► **To cite this version:**

Oumaima Smyej, Si Mohamed Ben Massou. L'émergence des écosystèmes d'affaires au Maroc : Cas du tourisme esthétique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2022. hal-03636214

**HAL Id: hal-03636214**

**<https://hal.science/hal-03636214>**

Submitted on 9 Apr 2022

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

## L'émergence des écosystèmes d'affaires au Maroc : Cas du tourisme esthétique

## The emergence of business ecosystems in Morocco: Aesthetic tourism case

**Oumaima SMYEJ, (doctorante)**

*Laboratoire de recherche en gestion des organisations  
École Nationale de Commerce et Gestion  
Université Cadi Ayyad, Maroc*

**Si Mohamed BEN MASSOU, (Enseignant-chercheur)**

*Laboratoire de recherche en gestion des organisations  
École Nationale de Commerce et Gestion  
Université Cadi Ayyad, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	École Nationale de Commerce et Gestion Bd Allal Al Fassi, Marrakech 40000 Université Cadi Ayyad Maroc (Marrakech) 40000 Tél 05-24-30-46-92 <a href="mailto:osmyej3@gmail.com">osmyej3@gmail.com</a>
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	SMYEJ, O., & BEN MASSOU, S. M. (2022). L'émergence des écosystèmes d'affaires au Maroc : Cas du tourisme esthétique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(2-2), 99-117. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.6382561">https://doi.org/10.5281/zenodo.6382561</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: January 01, 2022

Published online: March 31, 2022

## L'émergence des écosystèmes d'affaires au Maroc : cas du tourisme esthétique

### Résumé :

Le concept d'écosystème d'affaires (ESA) ne date pas d'hier. En effet, c'est à Moore (1993) que nous devons les premières réflexions s'appuyant sur les réseaux inter-organisationnels, leurs dynamiques et les facteurs communs de leurs essors. L'appartenance à ces entités écosystémiques constitue une source inestimable de flux d'innovation. Ils occupent une place non négligeable dans l'économie des États. Certes, les domaines d'affaires diffèrent, mais l'importance de ce rassemblement ne manque pas d'intérêt théorique comme économique et managérial. Sur le plan théorique, cet article scientifique constitue un enrichissement aux travaux traitant les écosystèmes d'affaires en général et les écosystèmes de tourisme esthétiques (ETE) en particulier. Économiquement parlant, ce papier met en avant l'importance des partenariats inter-organisationnels pour le développement de l'économie et des nations. Du point de vue managérial, il répond aux interrogations des dirigeants concernant les stratégies à adopter lorsqu'il s'agit de faire partie de ces nouveaux types d'organisations réticulaires. Par ailleurs, le tourisme esthétique au Maroc, en tant qu'écosystème qui s'impose depuis quelques années comme un marché qui bat son plein, a commencé d'attirer l'attention des chercheurs et des praticiens. À partir d'une étude qualitative, ce travail académique tend à explorer les conditions d'émergence d'un ETE au Maroc, les contraintes qui l'affrontent ainsi que les solutions potentielles pour son émergence. Les résultats documentaires ont permis de révéler un ensemble de facteurs d'émergence. Ils ont été appuyés, puis complétés au cours des entretiens semi-directifs avec un échantillon de 11 potentiels acteurs de L'ETE marocain. Essentiellement, nous avons pu conclure que la naissance d'une communauté de partage est favorisée par une altercation entre spontanéité et programmation, durant laquelle, il y a une incitation au partage mutuel des ressources sur la base d'une assiette juridique bien fondée et une mise en place d'un climat de confiance au sein de la diversité.

**Mots clés:** Écosystème d'affaires, tourisme esthétique, acteurs, pivot, innovation collaborative.

**Classification JEL :** L14, M10

**Type de l'article :** Recherche appliquée

### Abstract:

The concept of business ecosystem is not new. Indeed, it is to Moore (1993) that we owe the first reflections on inter-organizational networks, their dynamics and the common factors of their development. Membership in these entities is an invaluable source of innovation. They not only have a theoretical interest but also economical and managerial ones. On a theoretical level, this paper work enhances studies dealing with business ecosystems in general and aesthetic tourism ecosystems in a particular way. Economically speaking, this article highlights the importance of inter-organizational partnerships for the development of the nation economies. In a managerial point of view, it responds to leaders questions about the strategies to adopt when it comes to being part of these new types of reticular organizations. In addition, aesthetic tourism in Morocco, as an ecosystem that has established itself for several years as a market in it's best shape, has started to attract the attention of researchers and managers. Based on a qualitative study, this work tends to explore the conditions for the emergence of an aesthetic tourism ecosystem in Morocco, the problems it faces as well as the potential solutions for its emergence. The theoretical researches revealed a set of emergence factors. They were supported, then supplemented during the interviews with a sample of 11 potential actors of the Moroccan Aesthetic tourism ecosystem. Essentially, we were able to conclude that the birth of an ecosystem community is led by an alternation between spontaneity and intention, during which there is foster for mutual sharing of resources in a well-founded legal basis and a superior climate of trust within diversity.

**Keywords:** Business ecosystem, Aesthetic tourism, actors, keystone, collaborative innovation

**JEL Classification :** L14, M10

**Paper type:** Empirical research

## **1. Introduction**

En écologie, un écosystème désigne un ensemble d'êtres vivants qui sont en harmonie avec leur environnement naturel (Tansley, 1935). Au sens figuré, il est défini comme étant un milieu organisé. Cette représentation authentique a fait que le monde des affaires a voulu non seulement emprunter la terminologie en question, mais également copier artificiellement son mode de fonctionnement et user de ses privilèges. Cette appropriation terminologique revient essentiellement à Moore (1993) pour l'extrapolation du complément « affaires » à l'écosystème. Un pas qui a ouvert la porte à tout un vocabulaire écosystémique relevant du champ entrepreneurial, notamment l'écosystème d'innovation (Gomes, 2018) ou encore l'écosystème de connaissances (Valkokari, 2015). Parallèlement à ces avancements académiques, il y a eu l'apparition rapide de formes organisationnelles complexes et la manifestation de stratégies d'entreprises inédites, c'est le cas du pôle des industries de pointes « Silicon Valley » ou de l'aéronautique « Boeing ».

Aujourd'hui, l'appartenance à des entités écosystémiques constitue une source inestimable de flux d'innovation. Au Maroc, les écosystèmes d'affaires prennent de plus en plus d'ampleur. En effet, le pays s'active dans différents projets écosystémiques, notamment à travers le lancement de l'écosystème régional « Marrakech, Health and Beauty Valley » dans sa quête pour la valorisation des plantes aromatiques et médicinales, ou encore, par la mise en place de la fédération des « Moroccan Start-Up Ecosystem Catalysts » (MSEC) qui vise la promotion d'un écosystème d'innovation permanent. Par ailleurs, l'exploitation optimale des avantages de ces communautés stratégiques constitue une nécessité absolue. Autrement dit, il s'agit de prendre au sérieux les différentes éventualités écosystémiques pour l'État. Le tourisme esthétique en est une constituante majeure. En effet, le Maroc s'est récemment imposé comme un marché prometteur dans le domaine, le mérite revient principalement à quelques médecins pionniers qui ont pu faire du pays une destination prisée dans la chirurgie plastique et des actes médicaux qui s'y attachent. Cet écosystème favorisera l'attractivité territoriale du Maroc ; dans le sens où l'attractivité d'une destination touristique ne peut être comprise sans faire référence à l'attractivité du territoire et à celui davantage à la localisation (Fabry, 2009). Nous nous intéressons donc dans cet article à la problématique suivante : « Quels sont les facteurs qui favorisent l'émergence d'un écosystème du tourisme esthétique au Maroc ? ». Les interrogations qui en découlent se présentent comme suit : Qui sont les acteurs potentiels de cette éventuelle communauté ? Quels sont les « Outside in » que recherche chaque acteur au sein de la communauté ? Quels sont les « Inside out » que peut apporter chaque acteur à l'écosystème ? Quels sont les freins de la collaboration ? Et comment peut-on les dépasser ?

Les réponses à ces questions ont un intérêt particulier pour au moins deux raisons. La première est théorique puisqu'elles contribuent à l'approfondissement des connaissances au sujet des écosystèmes d'affaires. La deuxième est managériale puisqu'elles répondent aux interrogations des managers à propos des stratégies à adopter lorsqu'il s'agit de faire partie d'une communauté de partage. Afin de répondre à notre problématique, nous présenterons dans une première partie une brève revue de littérature concernant les écosystèmes d'affaires. La deuxième partie sera consacrée à la méthodologie alors que la troisième partie portera sur la présentation des résultats et les discussions.

## **2. Revue de littérature**

À partir d'une revue de littérature, nous allons mettre au clair les fondements théoriques du concept de l'écosystème d'affaires (2.1). Ensuite, nous passerons au crible les différentes phases du cycle de vie des communautés écosystémiques en nous attardant sur leurs étapes de naissance (2.2). Le troisième point sera consacré principalement à la place qu'occupent les écosystèmes de tourisme dans la littérature (2.3). Finalement, nous mettrons en évidence l'importance du genre féminin dans ce nouveau domaine d'étude (2.4).

## **2.1. Les écosystèmes d'affaires, une clarification conceptuelle**

En 1993, Moore réussit à introduire le concept « écosystème » dans le monde des affaires. Il s'agit d'une communauté économique composée de plusieurs acteurs hétérogènes (entreprises, fournisseurs, clients, chercheurs) qui interagissent autour d'un « Pivot » afin de créer de la valeur. L'existence de ce dernier est primordiale (Gueguen et Torres, 2004) dans le sens où la coordination entre différents acteurs est nécessaire pour entretenir les relations communautaires, inciter au partage et imposer un standard à l'innovation.

Une communauté stratégique est donc composée de plusieurs acteurs qui gravitent autour d'un ou plusieurs leaders. Moore (1993) en fait la distinction à travers la décomposition de l'écosystème en deux parties apparentes : le centre et la périphérie. Un écosystème peut s'analyser ainsi comme un agencement de positions et de liens (Koenig, 2012).

En d'autres termes, il s'agit d'un ensemble interconnecté d'acteurs et de processus qui se combinent de différentes manières grâce à la variété des structures (pépinières, incubateurs, couveuses...) et des pratiques (Harrar, 2021). Au regard de cette diversité, l'écosystème d'affaires se démarque des autres organisations réticulaires – notamment des clusters- par l'absence des frontières sectorielles et géographiques (Smorodinskaya et Garrett Russell, 2018). C'est une communauté qui peut regrouper plusieurs secteurs d'activité et dont les membres peuvent être implantés dans différents pays.

Au-delà des définitions classiques des écosystèmes d'affaires qui reposent sur l'existence de plusieurs acteurs et d'un système d'affaires, la notion devient complexe et se réfère à une forme organisationnelle spéciale qui diffère totalement des autres organismes réticulaires (Ben Massou, 2020). Il s'agit de mettre en avant d'autres critères qui caractérisent les écosystèmes d'affaires tels que le transfert des connaissances entre acteurs, la décentralisation du contrôle, l'alternation entre compétition et coopération ainsi que la nature de l'innovation dont dispose le pivot.

## **2.2. La naissance écosystémique : entre exploration, opportunités et apprentissage**

Comme toute forme organisationnelle, les écosystèmes d'affaires ont un cycle de vie propre à eux. Moore (1993) s'est focalisé sur l'étude de l'enchaînement dynamique qui les détermine, allant de la naissance, suivie de l'expansion, l'autorité et finalement le déclin ou le renouveau.

La phase de la naissance repose sur plusieurs déterminants qui mettent en péril non seulement la croissance de l'entité, mais aussi l'avènement écosystémique. D'ailleurs, la question de l'émergence d'un écosystème d'affaires revêt un caractère décisif dans la mesure où un nombre important d'écosystèmes naissants disparaît avant de croître (Attour et Barbaroux, 2016). Il s'agit d'étudier la mise à l'épreuve d'un concept innovant capable d'offrir un substitut révolutionnaire aux biens et aux services présents dans le marché. Toutefois, pouvoir collaborer, innover et créer une offre délivrée sur le marché n'est pas chose aisée, d'où l'importance d'une phase formatrice où se construisent les compétences collaboratives (FossetEriksen, 1995 ; Gulati, Nohria et Zaheer, 2000) et s'alignent les visions stratégiques.

En ce sens, les acteurs centraux collaborent pour attirer de nouveaux partenaires capables d'étoffer les besoins de l'écosystème en matière de compétences et de connaissances (Liu, 2021). D'ailleurs, la réelle complexité réside dans la définition des besoins de la clientèle ainsi que les valeurs des nouvelles productions et services qui puissent y répondre.

En plus d'être une phase d'apprentissage, la naissance est l'étape des opportunités qui se présentent. En effet, l'intervalle d'émergence est très critique dans le sens où il est témoin de la transition entre de simples opportunités vers une réelle proposition de valeur qui a été confrontée à plusieurs autres. De ce fait, la naissance d'un écosystème résulte du

développement d'une proposition de valeur qui est le fruit d'un apprentissage par expérimentation à travers l'exploration des connaissances.

La richesse d'une telle phase nous pousse à nous interroger sur les facteurs qui favorisent son avènement, les déterminants qui conditionnent son émergence ainsi que les obstacles qui freinent son essence collaborative.

### **2.3. La gouvernance de la destination comme vecteur du tourisme écosystémique**

Dernièrement, les institutions publiques octroient une importance majeure à la gouvernance des territoires (Liu, 2021). De manière générale, il s'agit d'un ensemble de pratiques et décisions qui permettent l'évolution des populations et le développement des nations (Dajoz et al. 1974). Lorsqu'elles prennent pour cible le secteur touristique, les pouvoirs publics démontrent de très grandes compétences, notamment : la création, l'aménagement et la promotion des zones touristiques (Baron et al. ; 2019).

Dans ce sens et en plus des indicateurs qui favorisent l'émergence des écosystèmes d'affaires, le secteur de tourisme et son écosystème exigent des facteurs de plus. Il s'agit de la promotion raisonnée de la destination, la bonne gestion des ressources et une grande qualité de prestations qui s'opèrent au sein d'une structure de gouvernance unifiée qui vise la satisfaction des visiteurs (Van Der Yeught, 2020).

Dans l'autre sens, les nombreuses compétences dont jouissent les institutions de gouvernance peuvent être bloquantes lorsqu'elles sont peu ou mal exploitées. En effet, la naissance des écosystèmes touristiques est confrontée à plusieurs obstacles qui se manifestent par la rigidité institutionnelle des collectivités territoriales. D'abord, l'incohérence et le retard des politiques nuisent à la réalisation des projets collectifs qui demandent réactivité et souplesse. Ensuite, le réseautage autour d'un objectif commun est très délicat surtout lorsqu'il est question d'exigences de qualité de différents paliers. Finalement, les acteurs et les incubateurs s'engagent péniblement dans des écosystèmes émergents ayant des démarches coûteuses aux retombées commerciales incertaines.

### **2.4. L'écosystème de tourisme esthétique à travers le prisme du genre**

« Les voyageuses », « Graine de voyageuses » ou encore « Entre copines », tel est donc le nombre de groupes sur les réseaux sociaux de femmes libérées, avides de découvrir le monde et de lutter contre toute oppression sociale exprimée ou latente. Certes, les raisons de voyage et de déplacement en général et féminins en particulier sont nombreuses et se rejoignent toutes : le tourisme d'affaires, le tourisme médical, le tourisme durable...Cependant les conséquences socioéconomiques en relation notamment avec la création et/ou la cocréation de la valeur, le développement économique territorial, le maintien de la performance de l'activité, l'innovation... reste très contrastées d'un écoumène à l'autre. Aujourd'hui, l'importance du genre dans la recherche sur le tourisme n'est plus un sujet de débat (Antomarchi et de la Barre, 2010). En effet, depuis les années 90, une littérature conséquente montre l'importance du genre dans ce domaine ; comprendre ce nouveau segment « femmes touristes » permettrait d'améliorer les politiques commerciales et ajuster le marketing qui s'y attache (Swain et Momsen, 2002). C'est un nouvel espace d'opportunité d'affaires qui est détectée et qui n'est autre qu'un facteur d'émergence des écosystèmes de tourisme. De même, l'intérêt porté à l'équation tripartite tourisme-femme-écosystème d'affaires s'inscrit dans le cadre d'une tentative qui vise non seulement à explorer le genre et le tourisme dans une double perspective ; celle du visiteur (le genre et la consommation du tourisme) et celle des hôtes (le genre et les producteurs du tourisme) (Swain et Momsen, 2002), mais également à modéliser cette relation à travers un écosystème unique en son genre. C'est dans cette logique que nous tenterons de tester, du côté de l'offre, la production touristique par le biais de la création d'un écosystème

dans l'industrie esthétique en relation avec le tourisme et de mettre à l'épreuve, du côté de la demande, la consommation féminine de cette prestation exhaustive et révolutionnaire.

### **3. Méthodologie**

Le but de ce travail de recherche est de cerner les différents facteurs qui conditionnent l'émergence de l'écosystème du tourisme esthétique au Maroc. Nous avons opté pour l'analyse qualitative afin d'explorer au maximum la perception des interviewés vis-à-vis de notre objet de recherche. Ancrée dans une démarche constructiviste (Chanal et al., 1997 ; David, 1999 ; Gavard-Perret, 2008), notre étude s'est d'abord concentrée sur la co-construction du problème de recherche avec des praticiens puis sur l'articulation des connaissances procédurales selon un modèle qui favorise la compréhension de processus complexes comme l'émergence d'un écosystème. Lors de la collecte des données primaires, trois éléments ont concouru à la réalisation de notre enquête. Le premier concernant l'approche d'exploration documentaire, qui nous a permis de déterminer les potentiels acteurs de l'écosystème en question et qui feront l'objet d'entretiens. Le deuxième reposait sur la description en profondeur des entretiens réalisés sur la base du vocabulaire et du langage employés par les interviewés. Le troisième a permis la combinaison des sources d'informations secondaires (des articles scientifiques, des thèses et des communications...) pour améliorer la validité des résultats. L'analyse qualitative constitue l'approche idéale lorsqu'il s'agit d'explorer en profondeur un domaine peu connu (Huberman et Miles, 2003). Elle permet une meilleure analyse et appréhension (Eisenhardt, 1989), surtout lorsqu'il s'agit d'organismes complexes ayant des liens en réseaux très développés. La méthode de recherche retenue s'inscrit dans une démarche inductive de collecte de données grâce à des entretiens en profondeur. Le recours à ce mode de recueil est expliqué par notre volonté d'extraire le plus de données possibles. C'est une recherche sur le contenu (Bardin, 1977 ; Schreier, 2012) dont l'objectif est de découvrir et de comprendre l'objet étudié à travers sa décomposition en sous éléments qui seront par la suite décrits distinctement, mais aussi dans l'ensemble.

Ainsi, nous expliciterons la manière avec laquelle nous avons sélectionné notre échantillon, ainsi qu'au mode de collecte des données (3.1). Ensuite, nous allons les traiter en profondeur à travers l'analyse du contenu (3.2)

#### **3.1. Échantillonnage et collecte des données**

À travers notre revue de littérature, notre recherche documentaire et notre connaissance du terrain, nous avons sélectionné des experts qui peuvent représenter chacune des parties prenantes de notre écosystème. La taille de l'échantillon s'est formée sur la base de la méthode de saturation. Il s'agit d'un échantillon de type qualitatif qui vise à recueillir un maximum de variabilité de réponses pour atteindre la saturation, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'aucune nouvelle information n'émerge des données supplémentaires (Bloor et Wood, 2006). Notre souci de représentativité de l'échantillon nous a poussés à viser une diversité dans la sélection des différents profils des interviewés. Dans ce sens, 50 mails ont été envoyés et 24 appels téléphoniques ont été effectués ; seuls 11 interviewés ont répondu positivement à notre requête. Ainsi, 5 entretiens ont été effectués en face à face et le restent par téléphones et visioconférences. Le recueil des données primaires s'est fait sur la base d'entretiens semi-directifs dont la durée a atteint 8 heures et 10 minutes d'enregistrement. L'objectif était de faire parler les interviewés en manifestant leur écoute et leur compréhension. La phase de centrage du sujet de notre guide d'entretien comporte sept thèmes qui se présentent comme suit : la représentation écosystémique, les attentes écosystémiques, les apports à l'écosystème d'affaires, les freins à la collaboration, les solutions aux freins, les acteurs potentiels et les conditions d'émergence. Sans pour autant oublier de mentionner l'existence de plusieurs autres thématiques évoquées par les interviewés et discutées lors de la phase d'approfondissement de

l'entretien en cours. Nous avons mené 11 entretiens semi-directifs auprès de 2 agences de voyages, 2 centres hôteliers, 1 centre de bien être, 1 complexe sportif, 1 professeur consultant à la faculté de médecine et de pharmacie, 1 responsable de transactions monétaires, 1 Directeur Général d'une entreprise de tourisme médical, 1 Directeur Général d'une clinique et 1 chercheur dans un centre d'innovation.

Les entretiens ont été enregistrés avec l'autorisation des interviewés et transcrits sous la forme de verbatim. Cette étude nous a permis entre autres de mieux cerner notre terrain de recherche, en prenant du recul par rapport au discours, pratiques et aux perceptions de ces acteurs. Elle a favorisé également la limite des incompréhensions, la découverte et l'analyse en profondeur des contraintes et des conditions d'émergence d'un écosystème du tourisme esthétique au Maroc. Le tableau ci-dessous présente les données de l'échantillon de notre étude :

**Tableau 1: descriptif de l'échantillon**

Verbatim	Poste	Acteur	Date	Méthode de recueil	Durée
E1	Fondateur du projet	Entreprise spécialisée dans le tourisme médical.	27/01/2021	face-à-face	28 min
E2	Directeur général	Agence de voyage et Tour opérateur	10/02/2021	face-à-face	30 min
E3	Consultante en voyage	Agence de voyage spécialisée dans le tourisme de luxe	04/02/2021	Téléphone	24 min
E4	Directrice générale	Clinique chirurgicale	02/02/2021	face-à-face	36 min
E5	Responsable commercial	Centre monétique interbancaire	01/02/2021	téléphone	63 min
E6	Directeur commercial et marketing	Boutique hôtel et centre de bien être	01/01/2021	Téléphone	63 min
E7	Professeur des Universités	Faculté de médecine et de pharmacie de Marrakech.	05/02/2021	face-à-face	100min
E8	Directeur opérationnel	Hôtel	30/01/2021	face-à-face	29 min
E9	Gérante	Centre de bien-être	01/02/2021	face-à-face	30 min
E10	Chercheur	Moroccan Foundation for Advanced Science, Innovation and Research.	29/01/2021	Visioconférence	52 min
E11	actionnaire	Complexe sportif	26/01/2021	face-à-face	35 min

Source : Auteurs

### 3.2. Traitement et analyse des données

L'analyse du contenu est une démarche scientifique destinée aux recherches qui traitent des problématiques nouvelles pour lesquelles existent peu de travaux théoriques ou matériaux empiriques (Bardin, 1977 ;Schreier, 2012). Quatre étapes fondamentales permettent de réussir cette analyse : d'abord dégager les idées pertinentes, ensuite procéder à leur classement selon les thèmes prédéfinis (Thiétart, 2007), puis déterminer le codage et le comptage afin de traiter les résultats et de parvenir à une inférence.

Le classement en thématiques se manifeste par la catégorisation à travers une grille de lecture (Tableau 2) qui facilite le codage et donc l'analyse horizontale ou verticale des résultats. L'analyse du discours a été effectuée manuellement.

Dans notre quête pour comprendre les conditions d'émergence des écosystèmes du tourisme esthétique au Maroc, il était primordial de mettre en avant les raisons qui inciteront les acteurs potentiels à faire partie de cette communauté. Cet intérêt purement inductif trouve également des origines académiques : Il s'agit de l'Outside in qui comme l'indiquent Attour et Ayerbe

(2015) consiste à enrichir la base de connaissances de l'entreprise à travers l'accès à des technologies des tiers ou toutes autres ressources externes à l'entité. En parallèle, l'Inside out (Attour et Ayerbe, 2015) repose sur la valorisation de ses ressources à l'extérieur. En effet, les écosystèmes ne cherchent pas à intégrer des acteurs de façon anodine, ces derniers doivent mériter leur appartenance en contribuant à l'innovation collaborative.

Dans leurs travaux de recherches, Attour et Barboux (2016) parlent de la disparition de certains écosystèmes dans la première étape de leur cycle de vie, et ceci avant même de croître. Cette affirmation académique constitue le fondement de la quatrième thématique de notre grille de lecture, en l'occurrence : les obstacles qui freinent les partenariats. L'objectif étant de ressortir l'ensemble des facteurs limitant la coopération pour leur trouver des solutions au sein de la thématique suivante.

L'avant-dernier thème de notre grille de lecture trouve son origine dans les différents travaux de recherches en relation avec les écosystèmes. En effet, une grande partie des études traitant cet objet de recherche- pour ne pas dire la totalité a octroyé une petite séquence à l'acteur pivot, tantôt pour traiter les critères de leur désignation (Daidj, 2011 ) tantôt pour discuter les stratégies qu'ils adoptent (Fautrero et Gueguen, 2012).

Finalement, la dernière thématique est dédiée à la principale interrogation de notre travail de recherche. Il s'agit d'une question ouverte concernant les conditions qui facilitent l'apparition des écosystèmes d'affaires en général et des écosystèmes de tourisme esthétiques en particulier. La littérature s'est montrée riche vis-à-vis de ce questionnement (Loilier et Malherbe, 2012 ; Malherbe, 2014 ; Attour et Barboux, 2016). Néanmoins, la majeure partie des travaux académiques s'est appuyée sur des études longitudinales de cas, d'où notre volonté d'en faire un soubassement pour traiter l'objet de recherche de façon globale à travers un ensemble d'entretiens en profondeur mettant en évidence la totalité des résultats obtenus par les paires.

**Tableau 2 : grille de lecture thématique**

Thèmes	Description
Représentation des ESA	Définition de l'ESA ; Description de l'ESA idéale ; présentation d'un cas.
Les attentes d'une organisation écosystémiques	Les raisons principales qui poussent à faire partie d'un ESA ; les ressources recherchées chez les autres acteurs du potentiel ETE.
Les apports à l'ESA	Les raisons principales qui pousseront l'écosystème à intégrer un acteur dans ESA ; les ressources que l'organisme interviewé peut fournir dans le cadre d'une collaboration écosystémiques engagée dans le tourisme esthétique ;
Les freins à la collaboration écosystémiques	Les risques et les obstacles liés aux partenariats au sein d'un écosystème de service ;
Solutions aux freins	Des solutions aux freins qui bloquent la collaboration lors des échanges écosystémiques.
Les acteurs potentiels de l'ETE	Les différents acteurs qui peuvent faire l'objet d'un partenariat au sein de l'ETE. L'acteur central qui sera en mesure de jouer le rôle du pivot.
Les conditions d'émergences de l'ETE	Les facteurs qui favorisent l'avènement d'une entité de partage en général et de tourisme esthétique en particulier.

*Source : Auteurs*

#### **4. Résultats et discussions**

Dans un premier lieu, nous présenterons les avancements auxquels nous sommes parvenus (4.1). Dans une deuxième étape, nous discuterons des principales conclusions (4.2).

#### 4.1. Résultats

Dans le souci d'asseoir la validité de notre travail de recherche, nous nous sommes appuyés sur la stratégie des méthodes multiples (Mathison, 1988) qui repose sur la combinaison de plusieurs démarches. Nous avons donc eu recours à l'exploration documentaire au préalable de l'étude qualitative. D'un côté, l'analyse documentaire a pris une dimension analytique dans le sens où nous nous sommes appuyés sur l'examen d'une collection d'articles scientifiques pour en déceler les idées générales et construire un croisement entre elles. Il s'agit de l'analyse « secondaire » de plusieurs documents « primaires ». Le choix des articles de bases s'est effectué à partir de différentes sources documentaires (Aims, Cairn, TIM review, Springer...), ayant comme requête le terme « ESA » puis « ET ». Deux impératifs ont permis d'affiner notre sélection, à savoir : le rattachement au champ du management et la présence effective de la notion dans le texte.

Nous avons enchainé par une analyse générale des publications en se concentrant sur les passages qui s'intéressent aux facteurs d'émergence des écosystèmes. Les articles qui ne mentionnent la naissance des écosystèmes que de façon volatile sont exclus de l'analyse. Les résultats de l'exploration se présentent comme suit :

*Tableau 2: Les résultats de l'exploration*

Facteurs d'émergence	Explication	Sources
Une logique construite	La constitution de l'ESA intervient à travers la mise en complémentarité d'acteurs isolés en vue de construire une gamme complète de services.	(Fabry,2009)
La technologie et les plateformes	Les plateformes informationnelles concourent à la configuration de relations entre entités et contribuent à la structuration de l'écosystème. Il s'agit de plusieurs modules (physiques ou logiciels) reliés entre eux par des interfaces. Cela permet aux utilisateurs d'accéder à leurs ressources respectives afin d'améliorer l'innovation de façon indépendante.	(Moore, 2006 ; Edouard et Gratacap, 2010 ; Daidj, 2011)
L'architecture des connaissances	Le partage d'informations complémentaires pousse au développement de nouvelles connaissances, qui favoriseront par la suite la conception des innovations. Ainsi, les écosystèmes de connaissances veillent au développement d'une base de connaissance au profit des écosystèmes d'innovation qui l'exploitent pour la cocreation d'une valeur qui sera capturée au sein d'ESA.	(Attour et Ayerbe , 2012 ; Attour et barbaroux, 2016a ; Attour et Lazaric , 2018)
Le mode de gouvernance	L'adoption d'un mode managérial collaboratif se matérialise par l'utilisation d'outils techniques virtuels comme les technologies de l'information et de la communication ou présentiels comme la prospective stratégique participative en vue de développer le savoir et les liens et par conséquent contribuer à l'émergence des ESA.	(Parize-Suffrin , 2012)
La crise	La crise ou le chaos sont des sources de rupture majeure poussant à prendre des décisions fondamentales visant à innover pour survivre.	(Parize-Suffrin, 2012)
Alternance entre stratégie délibérée et stratégie émergente.	L'émergence des ESA survient suite à une combinaison subtile entre la volonté stratégique de l'entreprise dominante et la coopération entre des parties prenantes plus ou moins impliquées.	(Mira-Bonnardel, Géniaux et Serraféro , 2012 )

Les compétences écosystémiques	L'expérimentation et la mise sous tension des acteurs lors des projets incitent les acteurs à faire l'inventaire des compétences individuelles et à la formation de compétences collectives permettant d'atteindre les objectifs visés.	(Loilier et Malherbe ,2012 ; Attour et barbaroux, 2016b)
Les évolutions culturelles	Jusqu'au milieu des années 80, l'idée de collaboration était culturellement choquante parce qu'elle mettait en cause le postulat d'indépendance de la firme qui était au cœur des représentations managériales dominantes.	(Koenig,2012)
Innovation disruptive ou écosystème d'innovation	L'émergence d'un écosystème générateur de valeur est le résultat d'un processus d'innovation. Au moment où une invention devient une innovation de rupture, un écosystème nouveau se développe suite à l'action stratégique des firmes leaders.	(barbaroux ,2014)
La gestion des droits de propriété intellectuelle.	Le management des DPI limite les risques de conflits grâce à l'anticipation juridique du partage des fruits de collaboration selon l'apport de chaque acteur. Ainsi un climat de confiance s'installe favorisant le partage serein de l'information, une meilleure innovation collaborative.	(Attour et ayerbe ,2015)
La confiance	Un écosystème est une organisation d'acteurs complémentaires qui s'autosuffisent sur la base d'une confiance mutuelle (identitaire ou territoriale, relationnelle ou virtuelle) et d'échanges collaboratifs.	(Edouard et Gratacap, 2010 ; Assens et Ensminger, 2015)
La gouvernance de la destination.	La promotion raisonnée de la destination, la gestion des ressources et la qualité des prestations concourent à l'émergence des écosystèmes de tourisme au sein d'une structure unifiée qui vise la satisfaction des visiteurs.	(Van Der Yeught, 2020).

*Source : Auteurs*

L'analyse horizontale de la grille de lecture a permis non seulement d'étudier en profondeur chaque thème, mais aussi de déterminer la manière dont il a été abordé par l'ensemble des répondants. Les résultats issus de notre étude ont permis de savoir que : la représentation de l'ESA reste floue pour les éventuels acteurs de la communauté (4.1.1), les principales motivations pour faire partie d'un ESA sont de nature pécuniaire (4.1.2), le savoir-faire de chaque acteur dans son domaine d'activité constitue son principal apport à la communauté (4.1.3), le désaccord, l'absence de complémentarité et l'incompétence des partenaires sont les grands freins des alliances (4.1.4) et l'existence de plusieurs candidats pouvant jouer le rôle du pivot dans l'ESA potentiel (4.1.5).

#### **4.1.1. La représentation de l'écosystème d'affaires**

L'ESA est une communauté économique composée de plusieurs acteurs en interactions autour d'un pivot, leur permettant d'apporter de la valeur grâce à la coévolution des compétences et des rôles (Moore, 1993). Il s'agit d'interactions collaboratives qui vont au-delà des frontières sectorielles (Iansiti et Levian, 2004). La majorité des acteurs interviewés partagent l'idée que le terme ESA s'associe principalement à l'entraide et à la coopération. C'est un travail collaboratif entre entités complémentaires pour créer une offre exhaustive générant du revenu. Ils parlent même de l'existence de formes inter-organisationnelles de type « ESA » implicites, mais qui ne sont pas labellisées par cette appellation académique. C'est le cas du directeur de l'agence de voyages E3 qui stipule que « *les écosystèmes d'affaires se matérialisent par des*

*partenariats spontanés offrant des services innovants grâce aux opportunités qui se présentent » ; le directeur du centre hôtelier E8 pense « qu'un écosystème peut être un établissement où plusieurs acteurs qui interagissent pour créer de la valeur » ou encore le fondateur du complexe sportif E11 qui avance que « l'écosystème d'affaires est un ensemble d'alliances entre partenaires du même secteur d'activité ». Par ailleurs, une grande partie des interviewés se rapprochent des définitions proposées par la littérature, mais n'arrivent pas à faire la différence avec les autres entités de collaboration (cluster, hub ou réseau) qui se limitent à des interactions sectorielles, contrairement aux ESA qui sont de nature intersectorielle. Seul, le représentant de l'université E7 a pu saisir la notion en parlant de niches qui gravitent autour du secteur touristique en expliquant que : « l'économie de Marrakech est basée principalement sur le tourisme. On y a bâti un écosystème de tourisme basé spécifiquement sur des méthodes traditionnelles et on n'a jamais pensé à nous intéresser aux niches qui gravitent autour du tourisme et qui peuvent lui donner une valeur beaucoup plus importante, à savoir : le tourisme médical dont le marché potentiel est colossal et compte des millions de dollars... c'est donc anormal qu'une ville comme Marrakech ne tire pas son épingle du jeu. C'est là qu'il faut vraiment se tourner vers un écosystème d'innovation où chaque acteur participe à la création de valeur notamment le ministère du Tourisme en collaboration avec le ministère de la Santé, de la Culture et de l'Artisanat. Toute une interface où Marrakech est un véritable laboratoire de tourisme médical. La représentation écosystémique idéale repose donc sur un ensemble de partenariats Publiques-privés chapeautés par un acteur neutre et régulateur et dont les liens, la logistique et l'offre globale d'innovation sont gérés par un agent de liaison expérimenté dans le domaine ».*

#### **4.1.2. Les motivations inter-organisationnelle**

Dans cette séquence, nous nous intéressons aux raisons qui poussent les acteurs à faire partie d'un écosystème. Trois motivations ont fait l'unanimité des interviewés, à savoir : l'apport pécuniaire, l'échange d'expertises et la complémentarité. « L'Outside in » est considéré comme une approche managériale basée sur l'innovation ouverte (Chesbrough, 2006). Il s'agit d'intégrer de nouvelles connaissances dans l'organisation (Spithoven et al, 2010) et de les exploiter pour améliorer l'offre finale.

La totalité des interviewés évoque, d'une part, le profit en tant que raison principale qui pousse les acteurs à former des alliances, que ce soit de manière explicite en parlant de la capture de la valeur ou implicite en cherchant chez les autres acteurs des connaissances telles que les bases de données des clients, la notoriété ou tout autre moyen qui peut constituer un revenu permanent ou un retour sur investissement... comme le confirme E7: « La solution innovante serait la création d'une clinique universitaire internationale dans le cadre d'un vrai partenariat public-privé qui pourrait générer une rémunération pour les professeurs et une rentrée d'argent pour l'université ».

D'autre part, c'est l'échange d'expertises qui pousserait plusieurs acteurs à interagir au sein d'un écosystème. Avoir recourt à des experts dans leurs domaines ferait évoluer les entités collaboratives. D'ailleurs, les propos de E8 vont dans ce sens : « L'échange d'expertise constitue la principale motivation pour intégrer un écosystème. Chacun dans son métier a sa propre façon de faire et son secret qui sont très utiles pour évoluer».

La complémentarité des offres de services constitue un bon argument pour faire partie d'une communauté de partage. Elle permet de proposer une offre globale et de qualité. E2 l'indique explicitement: « L'objectif est de collaborer avec des partenaires qui puissent m'apporter un plus. Par conséquent, ce que je recherche chez les autres acteurs, c'est leur expertise et leur compétence ».

Finalement, certaines motivations se démarquent des autres en particulier celles du centre d'innovation et de recherche E10 dont l'objectif est de valoriser les publications académiques

et de décrypter des problématiques capables de faire avancer l'humanité. Ou encore les motivations des cliniques, pour qui la gloire médicale et le dépassement de soi dans le milieu de la santé en général et chirurgical en particulier seraient les facteurs d'intégration.

#### **4.1.3. Les apports à l'écosystème d'affaires**

Le processus dit d'Inside-out présente la manière dont la firme peut valoriser ses connaissances à l'extérieur (Attour et Ayerbe, 2015). Il s'agit des ressources que l'entreprise partage avec son environnement pour des fins d'innovation. Chacun des interviewés présente son savoir-faire et ses services en tant qu'Inside out pour le potentiel écosystème. Les centres hôteliers offrent leurs services d'hébergement. Les agences de voyages proposent la programmation du séjour médical, l'accompagnement et l'assistance des touristes ainsi que tout ce qui relève de la billetterie, des transferts et du réceptif et les complexes sportifs suggèrent des offres spécialisées dans la remise en forme postopératoire... en plus des offres de services basiques, certains acteurs se sont montrés ingénieux dans leurs propositions de l'Inside out. À titre d'illustrations, E9 évoque une étude de marché implicite : « *En tant que centre de bien-être et d'embellissement éphémère, nous avons une clientèle qui rentre souvent en discussion avec nos collaborateurs. Ceci peut constituer une réelle étude de marché. Nous avons donc la capacité d'agrandir la base de données des clients de la communauté et d'améliorer l'offre écosystémique* ». De même, le chercheur E10 propose non seulement de mettre en place une plateforme virtuelle propre à l'écosystème, mais aussi de répondre à l'innovation pharmaceutique et médicale, en termes de matériaux de pointes et de produits révolutionnaires en faveur de la clientèle de l'écosystème en question.

Pour sa part, le responsable du centre monétique propose de créer une plateforme de paiement dédiée spécialement à l'ETE et une carte pré-payé en faveur des touristes du domaine médical, allant dans le même sens que le projet des Near fields communications (Attour, 2014) destiné aux étudiants de l'université de Nice. Cette technologie utiliserait les puces électroniques pour effectuer les transactions, déterminer le parcours engagé pendant le séjour médical et localiser le client en temps réel. Au total, les réponses communiquées par les interviewés présentent deux catégories de coopération : l'échange de services complémentaires d'un côté et l'innovation collaborative de l'autre. En effet, les écosystèmes de services peuvent tout aussi bien se limiter à l'échange complémentaire de prestations et à la capture de la valeur ordinaire en mettant en commun des prestations habituelles qui fournissent une offre certainement nouvelle de par son exhaustivité, mais pas originale de par son innovation, comme ils peuvent dépasser cela et se montrer innovants en proposant de nouvelles offres uniques (puce électronique en faveur de ces touristes particuliers, hôtels qui rallient entre la chaleur du milieu touristique et la compétence du domaine médical) grâce à la cocréation de la valeur partagée sur la base de l'innovation collaborative.

#### **4.1.4. Les freins à l'émergence écosystémiques**

Un nombre non négligeable de formes organisationnelles innovantes disparaît même avant de croître (Attour et Barboux, 2016). Cette réalité nous engage à étudier les freins qui mettent fin à ces éventuelles collaborations. Les entretiens en profondeur ont permis de décrypter deux catégories d'obstacles : ceux liés à l'appartenance à un ESA en général et ceux qui concernent le cas spécifique du tourisme esthétique. Sur le plan abstrait, le désaccord lié à la diversité, la faisabilité de l'innovation et les comportements opportunistes de certains acteurs représentent les principales barrières à l'émergence. En effet, comme nous l'avons indiqué, les ESA sont de nature intersectorielle, ils comportent plusieurs acteurs hétérogènes à tous les niveaux. Par ailleurs, la gestion de la diversité est difficilement réalisable, elle conditionne le terrain pour améliorer l'entente entre partenaires et diminuer les conflits. E2, E4, E6 et E11 exigent une vision stratégique commune pour avancer. Comme déclare E2 : « *La gestion de la diversité et*

*l'entente entre les membres est très difficile à atteindre. Déjà, pour arriver à un accord mutuel entre deux entités n'est pas facile, imaginez lorsqu'il s'agit de tout un écosystème composé d'acteurs exclusivement hétérogènes* ». L'investissement partagé, la paperasse liée à la collaboration et l'existence de modèles écosystémiques qui mettent la barre très haute accentuent l'hésitation pour faire des partenariats. Ces idées sont ouvertement manifestées, surtout lorsque E8 avance : « *Instaurer un écosystème dont les acteurs potentiels sont déjà en crise s'avère être très difficile, voire impossible* ». Quant à E6, il déclare : « *tout ça coûte énormément d'argent, que ce soit en termes de recherche et développement ou en planification et réalisation du produit ou du service. C'est un grand investissement qui demande énormément d'efforts collaboratifs et budgétaires* ». Ou encore lorsque E7 stipule : « *Prendre la Silicon Valley ou tout autre ESA à succès comme modèle de référence n'est pas la méthode à adopter, leur complexité est dissuasive* ». Finalement, certains comportements opportunistes peuvent se manifester lors des échanges collaboratifs. Il s'agit de ne pas respecter la confidentialité informationnelle, de maximiser volontairement l'Outside in tout en minimisant l'Inside out ou de chercher la capture individuelle de la valeur créée de façon collaborative.

Dans un cadre plus concret, il existe des freins à la collaboration qui sont propres à ETE. Il s'agit des risques liés à l'échec d'une intervention médicale qui va nuire non seulement à l'organisme ayant réalisé l'acte, mais aussi à la communauté entière. C'est un effet de contagion qui se manifeste suite à la représentativité des acteurs d'un même écosystème. Le risque opératoire ne s'arrête pas au bloc comme l'a annoncé l'acteur E8, il peut s'étendre vers d'autres infrastructures : « *En effet, il y a toujours un risque de complications post opératoire pour les patients pris en charge dans notre établissement hôtelier* ».

D'autres obstacles obstruent la naissance écosystémique du tourisme esthétique, notamment la capacité de proposer des services novateurs qui rallient à la fois les compétences du milieu médical et le savoir-faire du domaine touristique. Le manager de l'hôtel E6 se réfère à son expérience pour dire : « *En tant que manager dans le secteur hôtelier au Maroc, je trouve des difficultés pour que mes subordonnés arrivent à répondre aux standards d'un complexe d'hébergement. Imaginez, s'ils sont amenés à détenir des compétences qui dépassent leur champ d'expertise* ».

#### **4.1.5. L'entreprise pivot**

Pivot, centrale ou Keystone, sont des synonymes qui désignent une entreprise leader dans l'écosystème, autour de laquelle, gravitent tous les autres acteurs. Ces entreprises, considérées comme innovatrices, influencent le marché puisqu'elles sont au centre stratégique et mettent en œuvre tous les moyens technologiques pour assurer pleinement la mise en place d'une plateforme fertile à l'émergence et au développement de l'écosystème dans lequel elles opèrent. En réalisant des investissements permanents, en intégrant de nouvelles technologies et en développant des interfaces de connexion, les pivots sont les garants de la « robustesse » de l'ESA. Ils assurent le bon fonctionnement de la communauté et apparaissent ainsi comme des incontournables dont le remplacement est difficile. Si les entreprises pivots quittent l'ESA, celui-ci risque de disparaître (Malherbe, 2014). Pour notre cas, les résultats de l'étude montrent une hétérogénéité dans la perception des acteurs du potentiel ETE, pour E1 et E7: « *le pivot de l'ETE au Maroc serait les hôtels, qui prennent en charge les clients et assurent leur confort* ».

Pour E3, l'agence de voyages serait l'acteur le plus approprié pour être le pivot de la communauté puisqu'elle est en lien direct avec l'ensemble des acteurs de la communauté. E8 et E9 pensent que les centres de convalescences et les cliniques représenteraient l'acteur central de l'écosystème puisqu'ils prennent en charge le client pendant une durée non négligeable et détiennent des compétences clés.

E6 souligne que le recours au ministère de la Santé en tant qu'acteur central constituerait une décision chaotique pour le domaine de l'innovation. En effet, au sein d'organismes réticulaires,

il faut qu'il y ait des agents libérés de tout intérêt particulier, qui ont un background et une visibilité stratégique, c'est l'avantage des académiciens qui montrent de la sagesse et de la neutralité tout en donnant aux autres membres des pistes réalistes sur l'opérationnalisation des démarches. Selon cette vision, l'université est jugée être l'acteur central et régulateur de par sa neutralité et sa capacité à rassembler tous les partenaires de l'écosystème. « E5, E1 » insistent pour que chaque membre se concentre sur son domaine de compétence tout en laissant la voie libre à un acteur neutre pour s'occuper du management relationnel de l'écosystème.

## **4.2. Discussion des résultats**

Dans le contexte de notre étude, cette recherche présente un double apport. D'abord, elle démontre l'importance de ce partenariat inter-organisationnel pour le développement aussi bien de l'économie que de la nation, ensuite elle enrichit les travaux théoriques et satisfait à la dichotomie qui existe entre la recherche sur les ESAs et le développement des ETE au Maroc. Dans ces conditions, nous avons pu conclure que l'émergence d'un ETE au Maroc est favorisée par une combinaison entre spontanéité et programmation (4.2.1), une incitation au partage mutuel des ressources sur la base d'une assiette juridique bien fondée (4.2.2) et une mise en place d'un climat de confiance au sein de la diversité (4.2.3).

### **4.2.1. L'émergence d'un écosystème d'affaires: entre stratégie délibérée et chemin faisant**

L'étude de ETE nous a permis d'explorer en profondeur les conditions qui favorisent son émergence ainsi que de découvrir et comprendre les déterminants qui rentrent dans la logique de sa création. C'est un long processus qui nécessite non seulement un terrain fertile, mais aussi un travail acharné de la part de l'ensemble des acteurs potentiels. Il s'agit d'une combinaison de spontanéité et de programmation. En d'autres termes, un écosystème naît d'une « marche de perroquet » entre stratégie délibérée et stratégie émergente (Fréry, Gratacap, Isckia, 2012) où la firme pivot vise à créer intentionnellement la communauté, alors que les autres acteurs sont impliqués de façon plus au moins hasardeuse (Bonnardel et al. 2012). Cette réflexion rejoint celle de Moore (1993) qui déclare que la naissance des entités écosystémiques trouve son origine dans les stratégies déployées par les leaders qui ne se manifestent qu'après le processus d'exploration, d'expérimentation et d'innovation collaborative ayant un caractère incrémental. Ainsi, on met l'accent non seulement sur les stratégies des pivots, mais également sur le processus d'innovation qui les précède. Au moment où une invention devient une innovation de rupture, un écosystème nouveau se développe suite à l'action stratégique des leaders (Barbaroux, 2014). Le caractère spontané de la création se manifeste par la présence préalable de plusieurs avantages notamment l'existence d'infrastructures de qualité, de compétences et d'un avantage à la localisation. C'est à travers la manifestation d'un besoin exprimé par le marché que les opportunités d'affaires se concrétisent et préparent le terrain pour l'avènement d'un ESA.

Le caractère délibéré de la naissance des écosystèmes de services prend forme dès qu'il y a une création de l'offre dite innovante. D'abord, un acteur parmi d'autres -généralement le pivot- se lance dans une idée de projet entrepreneurial qui vise à améliorer le tourisme au Maroc et concurrencer les pays voisins. Il s'agirait de l'établissement d'une stratégie nationale du tourisme médical, notamment à travers la mise en place d'un cahier de charges entre le ministère de tourisme et celui de la santé, puis l'ouverture d'un système d'accréditation d'agences spécialisées dans le tourisme médical. Ensuite, il est nécessaire de former une équipe englobant l'ensemble des partenaires pouvant répondre aux exigences de l'offre en question. Cette phase est concrétisée par des réunions et des séances de brainstorming qui permettent non seulement de favoriser l'émergence des idées de partage, mais aussi de déterminer une vision commune et de préciser la manière de l'atteindre (le type de partage, les spécificités de l'offre, l'Inside out

et l'Outside in de chaque acteur...). Finalement, la dernière étape est surtout guidée par les besoins en temps réel qu'expriment l'offre innovante d'une part et l'écosystème de services d'autre part. Il s'agit des formations à mettre en place au profit des acteurs, des compétences inter organisationnels à améliorer ou encore des conflits à régler. Tout cet ensemble interragisse dans le cadre d'une confiance mutuelle qui règne au sein de l'entité de partage. La formation d'un ETE repose donc sur l'existence de ressources à la fois naturelles, mais aussi construites (Fabry, 2009).

#### **4.2.2. L'innovation collaborative entre création de la valeur partagée et réglementation contractuelle :**

Les connaissances représentent une ressource indispensable pour booster l'innovation des entreprises. Leur mise en commun permet non seulement de se renouveler, mais également d'améliorer la production, de baisser les charges et de favoriser les conditions de l'organisme. En effet, la gestion des connaissances est une démarche stratégique pluridisciplinaire visant à atteindre l'objectif fixé grâce à une exploitation optimale de ces connaissances (Laurent, 2005), que cela soit en interne d'une organisation ou en collaboration avec son environnement. Attour et Ayerbe (2012) se basent sur la théorie de la conception pour expliquer comment le partage des connaissances aboutit à la conception d'une innovation. C'est à travers le calcul du rapport entre l'état désiré et les connaissances disponibles que l'on arrive à déterminer la situation de conception. Cette situation pousse les entreprises à adopter une stratégie visant le développement de nouvelles connaissances (Burger-Helmchen, Hussler et cohendet 2016) grâce au partage mutuel d'informations complémentaires. Avant d'être partagées, certaines connaissances doivent être construites. Attour et Barboux (2016) stipulent que la naissance écosystémique est majoritairement liée à un processus d'exploration, d'apprentissage et d'expérimentation collaboratifs qui mènent à la constitution d'un amas de connaissances qui tend à relier différentes composantes, à agrandir le cercle de partage et donc à bannir les frontières entre acteurs qui deviennent membres d'une même entité. L'open source et l'ouverture complète ne sont pourtant pas de simples acquis. En effet, les acteurs présentent une réticence vis-à-vis du partage de certaines informations précieuses, constituant ce qu'on appelle un bien immatériel. Il est clair que l'ouverture est symbole de partage et de transparence, pourtant, elle rythme étrangement avec la protection des propriétés intellectuelles. Ce paradoxe trouve son origine dans la théorie de la contingence qui explique les conflits entre partenaires par l'incertitude vis-à-vis de l'échange informationnel. En effet, des comportements opportunistes se manifestent lors des situations d'asymétrie informationnelle afin de capturer le maximum de valeur en profitant de l'Outside in d'une part et en retenant l'Inside out d'autre part. Par conséquent, le management des propriétés intellectuelles (DPI) limite les risques de conflits grâce à l'anticipation juridique du partage des fruits de collaboration selon l'apport de chaque acteur. Ainsi un climat de confiance s'installe favorisant le partage serein de l'information, une meilleure innovation collaborative et donc la constitution d'un écosystème. En d'autres termes, l'ouverture, la complémentarité et la gestion des DPI représentent les fondements de base des écosystèmes (Attour et Ayerbe, 2015) qui suivent désormais des logiques d'ouverture intermédiaire entre les Open sources (Chesbrough, 2006) et les modèles fermés.

#### **4.2.3. Instaurer un climat de confiance au sein de la diversité :**

La confiance constitue un facteur crucial lorsqu'il s'agit de la naissance d'un ESA, elle facilite la collaboration entre les parties prenantes et favorise le partage. La littérature distingue entre différents types de confiances inter-organisationnelles : la proximité identitaire relationnelle et institutionnelle.

D'un côté, la proximité identitaire trouve son origine dans le rapprochement géographique entre les acteurs, elle octroie aux membres une identité commune sur la base de coutumes locales, de valeurs mutuelles et d'un ensemble de pratiques partagées. Le fait d'avoir des idéologies pareilles facilite les rapports de confiance, favorise les relations sociales et permet une transmission fluide des connaissances (Assens et Ensminger, 2015). Ainsi, le cadre devient beaucoup plus convivial et les contrats juridiques sont substitués par des contrats moraux.

De l'autre côté, la proximité relationnelle se manifeste à travers le recours aux plateformes virtuelles, elle n'accorde pas d'importance à la distance métrique, mais se base plutôt sur les technologies de communication pour augmenter le nombre d'expériences communes et renforcer les liens entre acteurs.

La confiance, qu'elle soit identitaire ou relationnelle reste une illusion dangereuse et un sujet à erreur d'appréciation (Williamson, 1994) car l'être humain est guidé par l'opportunisme et la recherche de l'intérêt personnel (Ben Massou, 2020). Ainsi, la confiance contractuelle demeure une solution intéressante. Les relations sont régulées par un garant qui arbitre les conflits et veille à la création d'une confiance institutionnelle (Assens et Ensminger, 2015). D'ailleurs, le recours à des clauses de pénalité et la gestion des DPI sont le parfait exemple visant l'encadrement des relations écosystémiques.

Partant du fait que les ESA sont des organismes réticulaires de haute diversité, l'instauration d'un climat de confiance demeure une condition nécessaire, mais pas suffisante. Il faudrait avoir en plus une vision future commune (Parize-Sufrin, 2012). Le recours à des formations spécialisées au sein des écosystèmes va dans ce sens ce qui permettrait aux partenaires de comprendre l'essence écosystémique, de s'ouvrir davantage et de s'affranchir des comportements opportunistes qui freinent l'innovation.

## **5. Conclusion :**

En guise de conclusion, nous avons conscience que notre contribution scientifique constitue une présentation brute d'une analyse empirique réalisée sur une base qualitative certes, parcellaire, mais dont la profondeur assure la richesse. En effet, l'approche qualitative nécessite un raffinement par la confrontation à des tests statistiques qui permettront de confirmer les hypothèses formulées grâce à des questionnaires administrés aux protagonistes des écosystèmes d'affaires de la région comme à l'échelle nationale. En effet l'étude empirique sur l'écosystème n'est pas chose aisée, l'innovation territoriale peut incarner une diversité quant à la perception sociocognitive qui est derrière l'existence de l'écosystème d'affaires à la base. Cette diversité constitue un défi à prendre, afin de mieux comprendre les règles de fonctionnement « clandestins » ou implicites sous forme de configurations relationnelles singulières.

Durant ce travail, nous avons fait face à plusieurs obstacles tant sur le plan statistique qu'exploratoire. En effet, non seulement la généralisation des études qualitatives n'est pas la norme, mais également l'approche adoptée ne nous a pas permis de garantir l'exhaustivité de toutes les explications possibles des perceptions des acteurs vis-à-vis de la communauté et des liens qui puissent exister entre eux. Il s'avère nécessaire à notre avis d'approfondir les recherches en ce sujet afin de pouvoir enrichir le domaine d'étude et ressortir des facteurs d'émergence certes latents, mais tout de même existants.

A présent, la documentation et les entretiens accomplis nous ont permis de sortir avec un ensemble de facteurs favorisant l'émergence des ESAs et qui retrace l'ensemble des travaux publiés sur le cycle de vie de l'écosystème en général et sa naissance en particulier. Il s'agit principalement d'une démarche à visée compréhensive d'un système dit nouveau et complexe. La démarche qualitative tend à construire les premiers pas vers la compréhension du processus de naissance et de déploiement d'un écosystème influencé par les choix stratégiques de son leader.

Dans un premier plan, nous avons pu distinguer différents facteurs propulsant l'émergence de l'ETE au Maroc, on cite : l'apport pécuniaire qui dans le jargon écosystémique équivaut à la capture de valeur, l'échange d'expertises que cela soit à travers le partage réciproque des connaissances ou des compétences et enfin la complémentarité, qui se manifeste généralement par la diversité des acteurs partenaires et leur appartenance à des domaines et des secteurs d'activité certes différents, mais qui s'auto-suffisent.

Le processus d'exploration à la fois théorique et empirique démontre une grande liaison entre les facteurs précités et d'autres facteurs implicites, mais nécessaires. En effet, la capture de valeur est dépendante de l'innovation collaborative qui elle-même est tributaire d'une confiance difficilement acquise au sein de la diversité, mais qui est tout de même envisageable à travers la contractualisation, la proximité relationnelle ou encore identitaire.

Dans un second plan, nous nous sommes intéressés aux facteurs freinant l'émergence de l'ETE marocain. Les indicateurs : incompétence, désaccord et non-complémentarité constituent les maillons faibles pour l'avènement écosystémique. L'incompétence de certains acteurs affaiblit la crédibilité inter-organisationnelle et la confiance des partenaires en la capacité à remplir leurs engagements mutuels. Le désaccord, quant à lui, se manifeste dès qu'il y a une diversité, un attrait des organisations réticulaires de type écosystémique. Finalement, la non-complémentarité constitue une grande menace dans l'absence de communication, la surabondance des partenaires et le manque de centralité et de leadership.

Cette analyse met en exergue à quel point la « marche de perroquet » entre stratégie émergente et stratégie délibérée construit les bases de l'écosystème d'affaires et le fond de sa consolidation, mais aussi un appui au leadership de son entreprise pivot.

Le foisonnement de l'ensemble de ces facteurs constitue une grande opportunité de recherche visant valider les liens de corrélations qui puissent exister à la fois entre facteurs, mais aussi entre facteurs et émergence de l'ETE.

De ce fait, un autre chemin de recherche résiderait dans une étude empirique quantitative approuvant le présent travail grâce aux statistiques tirées du terrain de recherche qui permettrait de ressortir des tendances expliquant au mieux la problématique liée à la naissance des écosystèmes en général et dans le territoire du Maroc en particulier.

## Références :

- (1) Antomarchi, V. et De La Barre, S., (2010). Tourisme et femmes .*Revue de recherche en tourisme*, (2), 87.
- (2) Attour, A., (2014). Quel leader et business model ouvert pour les écosystèmes-plateformes de type NFC ?.*Management & Avenir*, (7), 33.
- (3) Attour, A., et Ayerbe, C., (2012). Connaissances et innovation au sein des écosystèmes d'affaires. Le cas des services mobiles.*Revue française de gestion*, (221), 77-94.
- (4) Attour, A., et Ayerbe, C., (2015). Le management amont et aval des droits de propriété intellectuelle au sein des écosystèmes-plateformes naissants. *Systemes d'information & management*, (3), 47.
- (5) Attour, A., et Barbaroux, P., (2016). Naissance des écosystèmes d'affaires : une articulation des compétences intra et inter-organisationnelles ». *Gestion 2000*, (4), 59.
- (6) Attour, A., et Barbaroux, P., (2016). Architectural knowledge and the birth of a platform ecosystem: a case study». *Journal of Innovation Economics*, (1), 11.
- (7) Barbaroux, P., (2014). Innovation disruptive et naissance d'un écosystème : voyage aux origines de l'internet . *Revue d'économie industrielle*, (146), 27-59.
- (8) Bardin, L., (1977), L'horoscope d'un magazine : une analyse de contenu .*Communication et langages*, (1), 79-93.

- (9) Baron M-L, Liu X., S. Grandval (2019). La transformation des villes portuaires, une approche du tourisme par les écosystèmes d'affaires, le cas de Honfleur. *A paraître in La transformation des villes portuaires, coord. B. Lecoquierre et V. Puscasu PURH.*
- (10) Ben Massou, S . M,. (2020). Les écosystèmes d'affaires au Maroc : le cas de l'agence de voyages Sahara Services. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(4), 568-593.
- (11) Burger-Helmchen,T,. et Hussler, C,. et Cohendet, P,. (2016). *Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité*, EMS Editions.
- (12) Chanal, V,. et Charles,A. (1997). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, (116), 41-51.
- (13) Daidj, N ., (2011). Strategies in the Media Industry : Towards the Development of Cooperation Practices? . *Journal of Media Business Studies*,( 4), 37-57.
- (14) Dajoz, R,. (1974). Dynamique des populations. *MASSON et Cie.*
- (15) David, A,. (1999). Logique épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *Conférence de l'AIMS.*
- (16) Edouard, S,. et Gratacap, A,. (2010). Configuration des écosystèmes d'affaires de Boeing et d'Airbus : le rôle des TIC en environnement innovant. *Management & Avenir*, (4), 162.
- (17) Eisenhardt, K,. (1989). Agency Theory : An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*,(1), 57.
- (18) Ensminger, C,. et Joëlle. (2015). Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet. *Vie & sciences de l'entreprise*, (2), 77.
- (19) Fabry, N,. ( 2009). Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires. *Revue internationale d'intelligence économique*. (1), 55-66.
- (20) Fautrero, V,. et Gueguen, G,. (2012). Quand la domination du leader contribue au déclin. Analyse de l'écosystème Symbian et rôle de Nokia ». *Revue française de gestion*, (222), 107- 121.
- (21) Foss,N,. et Eriksen, Bo,. (1995). Competitive advantage and industry capabilities. *Springer*, 43 -69.
- (22) Fréry, F,. et Gratacap, A,. et Isckia, T,. (2012). Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore. *Revue française de gestion*, (222), 69-75.
- (23) Gavard-Perret, M,. (2008). *Méthodologie de recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education France.
- (24) Gomes, L,. et Facin, A,. et Salerno, M,. et Ikenami, R,. (2018). Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends, *Technological Forecasting and Social Change*, (136), 30-48.
- (25) Gulati, R,. et Nohria, N,. et Akbar,Z,. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, (3),203-215.
- (26) Huberman, M,. et Miles M,. (2003). L'analyse des données qualitatives (Méthodes en sciences humaines), *De Boeck*.
- (27) Iansiti, M, et Levien, M,. (2012). Strategy as Ecology., *Harvard Business Review*,( 3), 68-78.
- (28) Kœnig, G,. (2012). Le concept d'écosystème revisité. *Management*,(2), 209.
- (29) Laurent, J.M,. (2005). knowledge management: les trois dimensions d'un projet, <http://ocsima.free.fr/Projet-KM.pdf>.
- (30) Liu, X. L. (2021, juin). La dynamique collective de l'écosystème entrepreneurial touristique : Le cas de l'offre touristique havraise et côtière (thèse). HAL open source. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03240029>

- (31) Malherbe, M., (2014). *Trajectoire d'innovation de la naissance d'un écosystème: une approche multiniveaux*. doctorat, Université de Caen.
- (32) Mathison, S., (1988). Why Triangulate. *Educational Researcher*, (2), 13-17.
- (33) Mira-Bonnardel, S., et Géniaux, I., et Serraféro, P., (2012). Naissance d'un écosystème. Entre stratégie délibérée et stratégie chemin faisant. *Revue française de gestion*, (222), 123- 134.
- (34) Moore, J., (1993). *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*, Harvard Business.
- (35) Moore, J., (2006). Business Ecosystems and the View from the Firm, *The Antitrust Bulletin*, (1), 31-75.
- (36) Parize-Suffrin, C., (2012). La prospective stratégique participative et le développement des écosystème, *Revue française de gestion*, (222), 77 88.
- (37) Russell, M. G., & Smorodinskaya, N. V., (2018). Leveraging complexity for ecosystemic innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, (136), 114-131.
- (38) Schreier, M., (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*, SAGE Publications.
- (39) Spithoven, A., et Frantzen, D., et Bart, C., (2010). Heterogeneous Firm-Level Effects of Knowledge Exchanges on Product Innovation: Differences between Dynamic and Lagging Product Innovators. *Journal of Product Innovation Management*, (3), 362-381.
- (40) Swain, M., et Momsen, J., (2002). *Gender/Tourism/Fun (Tourism Dynamics)*, cognizant lic.
- (41) Tansley, (1935). The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms, *Ecology*, (3), 284 -307.
- (42) Thiéart, R. A., (2007). *Méthodes de recherche en management (3e éd.)*, Dunod.
- (43) Thomas, L., et Malherbe, M., (2012). Le développement des compétences écosystémiques. Le cas de l'écosystème émergent des services mobiles sans contact. *Revue française de gestion*, (222), 89-105.
- (44) Valkokari, K., (2015). Business, Innovation, and Knowledge Ecosystems : How They Differ and How to Survive and Thrive within Them, *Technology Innovation Management Review*, (8), 17-24.
- (45) Van Der Yeught, C., (2020). Favoriser l'émergence d'un écosystème entourisme durable, *Management & Avenir*, 116, 107.