


TOULOUSE BUSINESS SCHOOL
 Groupe ESC Toulouse

CEGS
 Groupe de Recherche sur l'Entrepreneuriat
 et les Stratégies de Croissance

Journée de recherche AIMS
Politiques relationnelles et écosystèmes d'affaires
 28/11/08 – INT Management Evry

Développement des écosystèmes d'affaires

Le cas des Terminaux Mobiles Intelligents
Symbian vs Windows Mobile

Gaël GUEGUEN
Toulouse Business School

Gaël GUEGUEN
g.gueguen@esc-toulouse.fr

Dynamiques en œuvre dans les TMI

- "L'idée est de créer un véritable écosystème avec les opérateurs, les fabricants et les développeurs"
Bill Gates – 05/05
- Un Standard : OS
 - Faciliter sa diffusion
- Une contrainte : contingence au matériel
 - Nécessité de coopérer
- Une dynamique : convergence
 - Multi acteurs
 - PDA → Windows Mobile
 - Téléphone mobile → Symbian
 - GPS → Garmin
 - Objectif un ordinateur multimédia ultra portable permettant de communiquer (voix, IP, données)

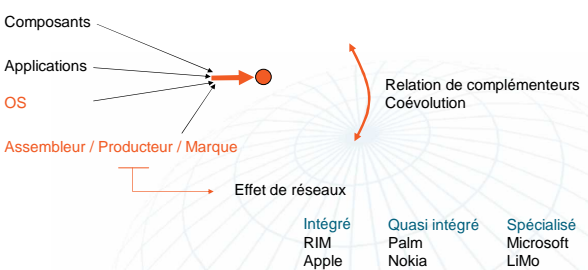
TOULOUSE BUSINESS SCHOOL
Groupe ESC Toulouse

De l'existence des EA dans les TMI

- Moore 1996, Torrès 2001, Teece, 2007
 - Communauté d'organisations hétérogènes et multisectorielles
 - Valorisation et utilisation d'une ressource partagée (standard)
 - Destin stratégique commun sur la base de la coévolution
- **Symbian** : Nokia, Ericsson, Sony-Ericsson, Motorola, Natsushita-panasonic, Psion, Samsung, Siemens,...
- **Android** : Google, Motorola, Samsung, HTC, LG, NTT DoCoMo, China Mobile, Telefonica, Sprint Nextel,...
- **LiMo** : Motorola, Nec, Panasonic, LG electronics, NTTDocomo, Vodafone, Orange,....
- Microsoft, Apple, RIM moins prononcé

TOULOUSE BUSINESS SCHOOL
Groupe ESC Toulouse

Des stratégies imbriquées



Composants
 Applications
 OS
 Assembleur / Producteur / Marque

Relation de complémentaires
 Coévolution

Effet de réseaux

Intégré
 RIM
 Apple

Quasi intégré
 Palm
 Nokia

Spécialisé
 Microsoft
 LiMo

Un constat : des entreprises se regroupent sur la base de standards (OS) en concurrence

TOULOUSE BUSINESS SCHOOL
Groupe ESC Toulouse

Pourquoi comparer Symbian et Windows Mobile ?

- Début sur la même période
- Leaders issus de « géants » de l'industrie d'origine
- Industries différentes
- Leadership dans les segments des TMI
- Doivent trouver des réponses aux menaces concurrentielles récentes

5

TOULOUSE BUSINESS SCHOOL
Groupe ESC Toulouse

Méthodologie

- Positionnement abductif
- Sources externes
- Revue de presse
- Etudes de cas
- Codification des relations
- Analyse des réseaux

6

TOULOUSE BUSINESS SCHOOL
Groupe ESC Toulouse

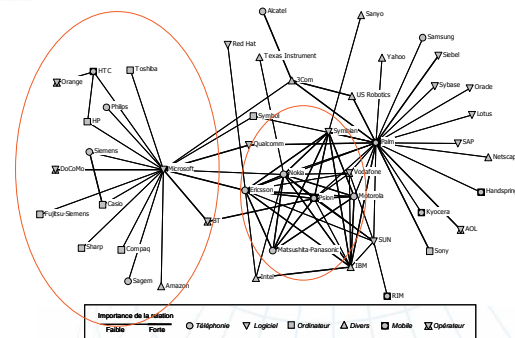
Dates importantes des TMI

- 1982 1er Agenda électronique de Psion
- 1993 Newton – Apple
- 1996 Palm Pilot
- 1996 Windows CE
- 1998 Symbian
- 1999 Blackberry
- 2001 Visorphone / Tréo (1er TMI)
- 2003 Windows Mobile
- 2005 Palm utilise Windows Mobile
- 2007 iPhone – Apple
- 2007 LiMo
- 2008 Android
- 2008 Nokia rachète Symbian et fondation

7

TOULOUSE BUSINESS SCHOOL
Groupe ESC Toulouse

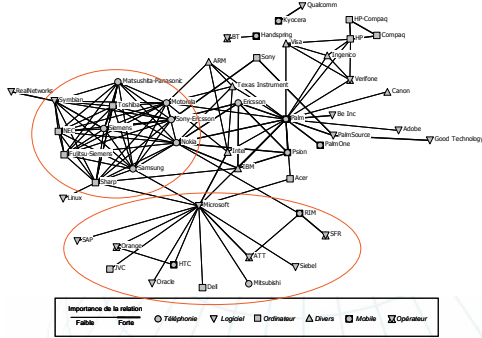
Relations coopératives entre les acteurs (1998-2000)



8

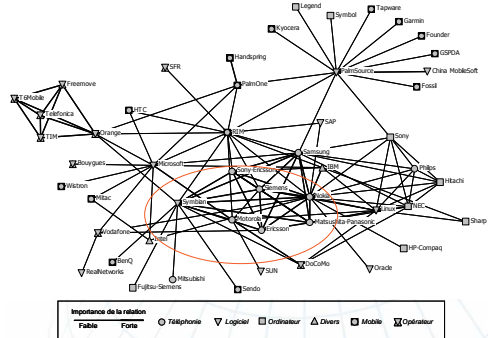
TOULOUSE BUSINESS SCHOOL
Groupe ESC Toulouse

Relations coopératives entre les acteurs (2001-2002)



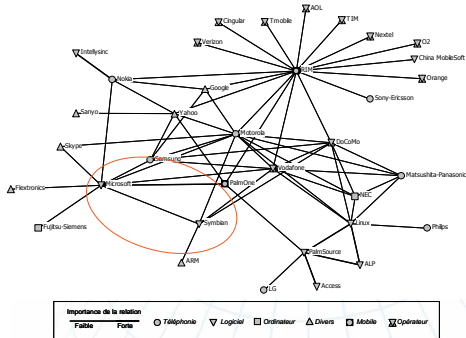
9

Relations coopératives entre les acteurs (2002-2004)



10

Relations coopératives entre les acteurs (2004-2006)



11

Phase I (1998-2002)

Symbian

- Répliquer le modèle de l'industrie d'origine
- Fédérer les équipementiers
- Ouverture de l'OS
- Éviter la menace de Microsoft
- Relations avec des acteurs interconnectés
- Développement d'un réseau dense plus rapide
- Liens avec Palm

Microsoft

- Reproduire le modèle de l'industrie informatique
- Favoriser le développement d'acteurs extérieurs nombreux
 - Industrie PC
- Ancrer la valeur ajoutée dans l'OS
- Relations avec des acteurs isolés
- Liens avec les opérateurs
 - Sous-traitance

12

Phase II (2003-2006)

Symbian

- Volonté de déplacer la VA de l'OS à l'équipementier (Nokia)
- Accentuer la coopération interne et externe
- Banaliser l'OS afin de se porter sur les services
- Rapprochement avec Linux

Microsoft

- Très centré sur Microsoft dans le développement de l'OS
- Profiter des innovations de ses alliés
- Faire jouer la coopération entre partenaires mais pas sur l'OS
- Abandon progressif des entreprises issues de l'informatique
- Proposer une alternative à Nokia

13

TOULOUSE BUSINESS SCHOOL
Groupe ESC Toulouse

Phase III (2006-2008)

Symbian

- Acteurs moins centraux, moins de liens, plus éclatés
- « Infidélités »
- Rachat total par Nokia
- Fondation Symbian
 - La stratégie de Google (gratuité), les marges de Microsoft, le modèle fermé de Apple

Microsoft

- Renforcement auprès des opérateurs et des sous-traitant
 - iPhone concurrence SFR
- Dépendance par rapport à HTC
- Retour des constructeurs (Toshiba, HP,...)
- Signal : pas de machine Microsoft
- OS toujours propriétaire
- Nombreuses licences (OS et applications)

14

TOULOUSE BUSINESS SCHOOL
Groupe ESC Toulouse

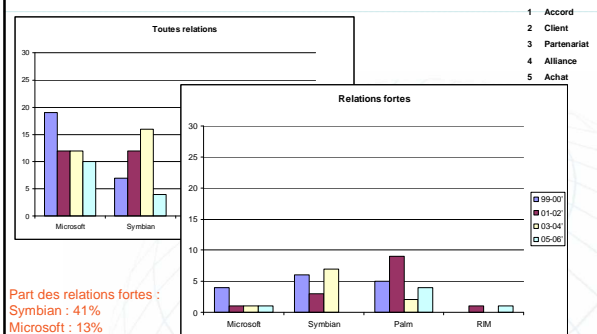
Symbian : une non exclusivité

	Symbian	Palm	Microsoft	RIM	Linux	LiMo	Android	Fondation Symbian
Nokia	1998	1999		2003				2008
Motorola	1998	1999	2000	2004	2003	2006	2007	2008
Siemens	2001		2001	2004	2003			
Samsung	2003	2000	2002	2004	2003	2006	2007	2008

15

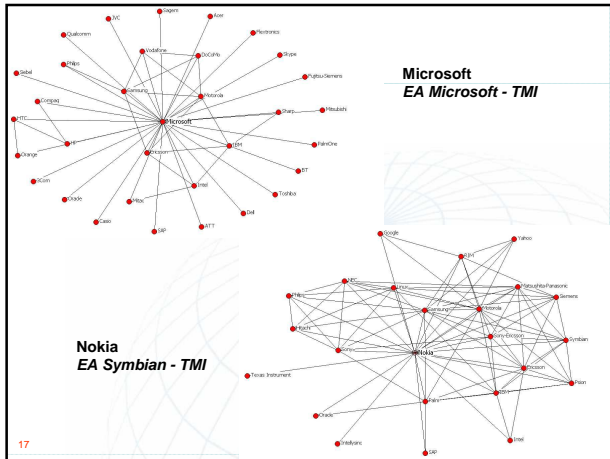
TOULOUSE BUSINESS SCHOOL
Groupe ESC Toulouse

Recensement des relations 98-06



16

TOULOUSE BUSINESS SCHOOL
Groupe ESC Toulouse



Des EA hétérogènes

	Origine	Secteur d'origine	Propriété	Leadership	Partage	Évolution	Acteurs
Symbian	Smartphone	Téléphonie	Ouvert	Orienté	Licence puis gratuit	Moyenne	Homogènes
Windows Mobile	PDA	Logiciel	Fermé	Centré	Licence	Faible	Homogènes
Palm	PDA	Électronique	Fermé puis Ouvert	Centré puis Partagé	Licence puis gratuit	Forte	Réduits
RIM	Mixte	Électronique	Fermé	Centré	Partage partiel	Faible	Réduits
iPhone	TMI	Informatique	Fermé	Centré	Pas de partage	?	Réduits
Android	TMI	Internet	Ouvert	Orienté	Gratuit	?	Hétérogènes
LiMo	Smartphone	Divers	Ouvert	Partagé	Gratuit	?	Hétérogènes

TOULOUSE BUSINESS SCHOOL
Groupe ESC Toulouse

18

Pourquoi développer un EA ?

- Intérêt de l'écosystème d'affaires afin de fédérer des acteurs
 - S'assurer de la diffusion de son OS
 - Profiter d'effets de réseaux basés sur l'OS
 - Diffuser son OS rapidement
 - Intégrer des innovations extérieures à son OS
 - Nuire à des OS rivaux
- « Agir contre »

TOULOUSE BUSINESS SCHOOL
Groupe ESC Toulouse

19

Conclusion

- Pas un seul mode de développement de l'EA
- Le degré de coopération est différent
- Positionnement différent du leader
- Importance des relations
- Tendance à fédérer des acteurs homogènes → intérêt stratégique ?
- L'analyse des EA Symbian vs Microsoft repose sur une dynamique concurrentielle forte
- Constance dans l'importance du rôle du leader
- Incapacité à « bloquer » ses alliés

TOULOUSE BUSINESS SCHOOL
Groupe ESC Toulouse

20

Prolongement

- Une stratégie d'EA n'est pas binaire
 - Différentes combinaisons possibles
- Degré et forme en se focalisant sur le standard
 - Typologie
 - Analyse contingente