

LES ÉCOSYSTÈMES D’AFFAIRES, LEVIERS D’INNOVATION ET DE CROISSANCE POUR LES ENTREPRISES

AUTEURS



BENJAMIN GAUTIER
benjamin.gautier@wavestone.com

LOUISE BROUQUIER
louise.brouquier@wavestone.com

Cette publication a été réalisée avec les contributions de Savannah Berret, Julie Colinet et Marine Gauthier.

Si le concept d'écosystème d'affaires ne date plus d'hier, force est de constater qu'il est devenu ces dernières années un véritable sujet de réflexion stratégique pour les dirigeants. Alors qu'il pouvait apparaître autrefois assez théorique – *une communauté d'acteurs poursuivant une vision stratégique commune* – il prend aujourd'hui toute sa dimension au gré de la complexification et de la digitalisation des chaînes de valeur. Ainsi, pour répondre au mieux aux besoins de leurs clients et rester compétitives, les entreprises n'hésitent plus à desserrer leur "carcan industriel" et à déployer de nouvelles stratégies de coopération avec des partenaires divers et variés, y compris des concurrents.

En quoi les stratégies d'écosystèmes sont-elles devenues des leviers de développement efficaces pour les entreprises ? Quels en sont les facteurs clés de succès ? Deux questions auxquelles nous apportons des éléments de réponse dans cette publication.

AUX ORIGINES DU CONCEPT D'ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES

La collaboration entre entreprises n'est pas un phénomène nouveau. Alfred Marshall, économiste britannique, mettait en évidence dès 1920 les dynamiques de concentration des entreprises et ses bienfaits. Par la suite, Michael Porter (1998) a rendu populaire le concept de "cluster" qu'il décrit comme « la concentration géographique d'entreprises interdépendantes : fournisseurs de biens et de services dans des branches industrielles proches ; les firmes livrant le produit final coopèrent avec les universités, et leurs concurrentes ». Les clusters génèrent de nombreuses externalités positives, telles que des réductions de coûts ou encore le développement d'innovations, et leur réussite dépend en grande partie de la proximité géographique des acteurs. Le concept d'écosystèmes d'affaires, introduit dans les années 1990 par James Moore dans un article de la Harvard Business Review (Moore, 1993), a remis en question cette dimension géographique. En effet, **les réseaux d'affaires se constituent au-delà de limites territoriales puisque la coopération entre les entreprises peut se faire à l'échelle internationale.**

La coopération entre entreprises s'est, paradoxalement, d'autant plus accentuée que la concurrence sur les marchés s'intensifiait et que les chaînes de valeur se complexifiaient. Jusqu'alors linéaires et clairement ordonnancées, ces dernières se sont progressivement imbriquées les unes dans les autres notamment avec l'essor de l'économie des services et plus encore avec celle du digital. Soucieuses d'améliorer la proposition de valeur offerte aux clients, les entreprises doivent désormais continuellement enrichir leurs offres de produits/services et adapter en conséquence leur modèle industriel et leur positionnement sur la chaîne de valeur.

L'ouverture et la collaboration avec d'autres entreprises, quels que soient leur taille (start-ups ou grands groupes), filière d'origine ou statut concurrentiel (concurrents directs ou indirects), deviennent dès lors une nécessité. **Les écosystèmes d'affaires incarnent l'un des choix stratégiques faits par certains acteurs pour répondre à la complexité grandissante des relations d'affaires dans un contexte d'échanges globalisés**, contexte accentué ces dernières années avec le développement des *pure players* du digital qui s'immiscent sur les chaînes de valeur "traditionnelles" soit en tant qu'intermédiaires (via des plateformes digitales), soit en complétant les offres "classiques" de produits ou services.

Les dirigeants d'entreprise ont d'ailleurs pris conscience de la nécessité de construire ou du moins de participer à un écosystème. Une récente étude montre que 60% d'entre eux sont prêts à construire un écosystème afin de chambouler leur industrie. Et 84% considèrent que les écosystèmes sont primordiaux pour leur stratégie d'innovation. Plus qu'une mode managériale, l'écosystème d'affaires est donc désormais vu comme une véritable source d'avantages concurrentiels.



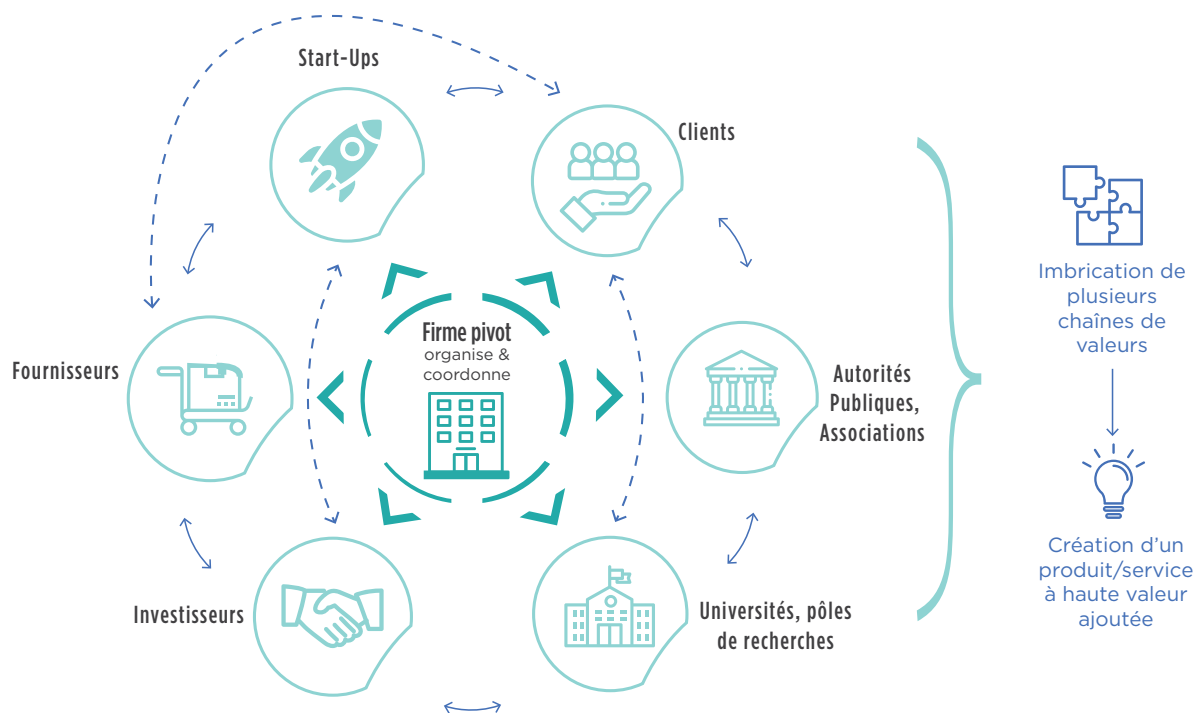
QU'EST-CE QU'UN ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES ?

Le concept d'écosystème d'affaires désigne une communauté d'acteurs (entreprises, organisations, institutions, fournisseurs, clients, actionnaires...), issus de domaines d'activités différents, qui poursuivent une vision stratégique commune. Rassemblés autour d'un leader qui construit le succès de la communauté, les acteurs d'un écosystème mutualisent leurs ressources et compétences au service du développement d'innovations et de nouvelles offres à même de satisfaire leurs clients.

De manière concrète, un écosystème d'affaires se matérialise par la coopération entre plusieurs entreprises diverses et variées (nature juridique, secteur, taille, etc.) **dans le but de créer un surplus de valeur.** Parmi ces entreprises, l'une endosse le rôle d'orchestrateur (ou firme pivot) afin de garantir une collaboration équilibrée. La coopération entre les différents acteurs prend la forme de partenariats stratégiques plus souples que des *joint-ventures*, tels que des plateformes d'*open innovation*, des co-développements de PoC (*Proof of Concept*) ou encore le partage d'infrastructures et de ressources (humaines, matérielles) sur une période de temps donnée.

La souplesse d'interaction au sein d'un écosystème **multiplie les opportunités de collaboration** entre entreprises issues d'univers différents, **renforce leur adaptabilité** face aux évolutions de marché (besoins des clients, nouvelles technologies, apparition de nouveaux concurrents...) et **favorise la constitution d'avantages concurrentiels.**

SCHÉMA D’UN ÉCOSYSTÈME D’AFFAIRE



Pour autant, la mise en place d’un écosystème n’est pas sans risque ni complexité. L’une des principales difficultés pour les acteurs réside dans leur capacité à se coordonner entre eux pour délivrer effectivement les synergies attendues. Cet exercice peut s’avérer d’autant plus délicat pour des entreprises ayant des modes d’organisation et de gouvernance très différents, et encore plus si elles sont concurrentes sur certains marchés (situation dite de “coopétition”). Par ailleurs, une coopération poussée entre acteurs peut engendrer un risque de dépendance, une situation peu souhaitable surtout lorsque les rapports de force sont très déséquilibrés. Par conséquent, **le rôle de la firme pivot est primordial pour s’assurer des équilibres au sein de l’écosystème, tant en termes de contribution que de partage de la valeur créée entre les acteurs.**



QUELS SONT LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UN ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES ?

Pour construire un écosystème à valeur ajoutée et durable, plusieurs bonnes pratiques sont à suivre. Tout d'abord, en amont de sa création, il est nécessaire pour chaque acteur de réaliser une étude d'opportunité afin de :

/ Définir ses enjeux et objectifs stratégiques et identifier les ressources et compétences sur lesquelles capitaliser dans le cadre de relations partenariales ;

/ Identifier des partenaires avec lesquels il s'avèrerait pertinent de coopérer. Plusieurs conditions doivent être validées, telles que la complémentarité des ressources et compétences, la compatibilité des enjeux ou encore l'esprit de collaboration: il est essentiel de qualifier ce que chaque acteur est prêt à apporter au service de l'écosystème.

Les dirigeants doivent, en outre, être prêts à céder le contrôle, élément indispensable à la réussite d'un écosystème qui ne peut fonctionner avec des règles et procédures trop contraignantes.

D'AUTRES BONNES PRATIQUES SONT DE MISE POUR LA CONSTRUCTION ET LE PILOTAGE D'UN ÉCOSYSTÈME :

FACTEURS CLÉS DU SUCCÈS

COMMENT Y PARVENIR ?

Mettre en place un modèle de gouvernance adapté

► Choisir "l'orchestrateur", responsable de l'organisation et de la gestion de l'écosystème. Cette firme pivot sera en charge de définir la stratégie, d'identifier les partenaires potentiels, de déterminer les rôles et les responsabilités, ainsi que de coordonner les interactions entre les différents acteurs.

Entériner une stratégie et une feuille de route communes à l'écosystème

► Aligner les acteurs sur une vision, des objectifs, une stratégie de monétisation ainsi qu'une feuille de route précisant les modalités de développement des produits et services. Cette stratégie commune doit représenter les intérêts de l'ensemble des participants et préciser les règles de partage de la valeur. Des indicateurs de performance communs, un système transparent de répartition des revenus ou de la marge ou encore la constitution d'un pool de ressources sont des outils couramment utilisés pour garantir une collaboration efficace des partenaires afin d'atteindre leurs objectifs.

Établir des accords de partenariat agiles et flexibles

► L'écosystème doit pouvoir réagir rapidement aux changements du marché, former de nouveaux partenariats ou sortir des partenariats existants.

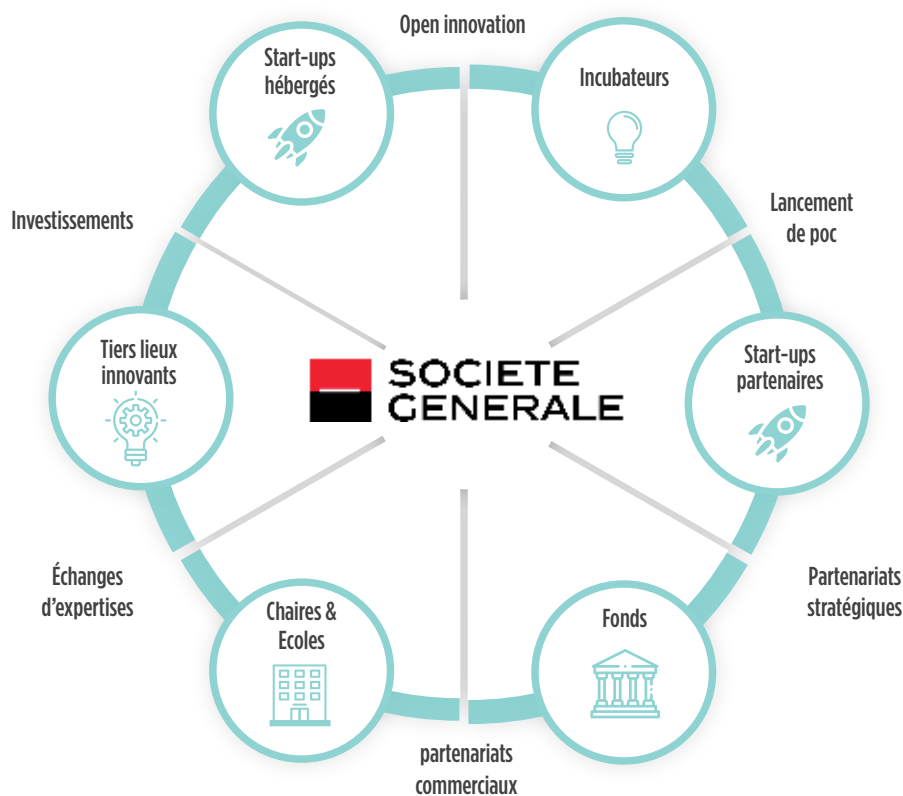
Construire la cohésion et la confiance entre les partenaires

► Favoriser la co-construction et le partage d'informations. La confiance peut être établie en instaurant des mécanismes de protection de la propriété intellectuelle. Cela consiste à instaurer des engagements contractuels sur le partage de données et les contributions de propriété intellectuelle.

Définir et suivre des objectifs de performance clairs, liés aux revenus, à la rentabilité et aux niveaux de service pour chaque partenaire ainsi que pour l'écosystème dans son ensemble.

► Ces indicateurs doivent être examinés régulièrement lors de séances dédiées réunissant l'ensemble des acteurs, de manière à pouvoir rapidement décider d'actions correctives à mettre en place si besoin.

L'ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES DÉVELOPPÉ PAR LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

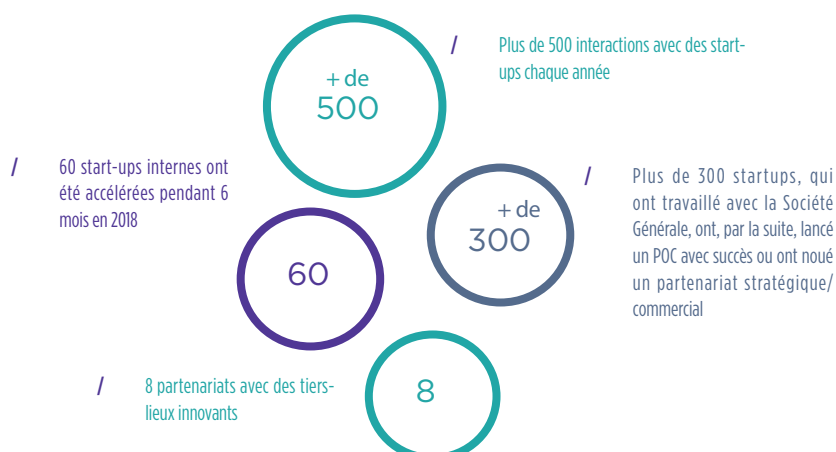


« Dans un monde qui évolue très vite au niveau technologique et relationnel, Société Générale s'appuie sur la force et la capacité d'innovation de la multitude (interne et externe) pour réinventer le métier de banquier. L'open innovation nous offre l'opportunité de nous ouvrir à d'autres univers, de nous décaler, d'apprendre de cet écosystème pour capitaliser sur son agilité et son expertise technologique. »

Françoise Mercadal-Delasalles
Directrice des Ressources et de l'innovation du Groupe

Ces dernières années, la Société Générale a tissé un réseau de contacts avec des start-ups françaises et a multiplié ses investissements dans la FinTech, notamment à travers une plateforme d'open innovation. L'objectif est simple : améliorer l'expérience client, aussi bien B2C que B2B. Le paiement sans contact (Paylib), la gestion de budget via chatbot, l'ouverture de compte en ligne via biométrie faciale ou encore la caisse sur Ipad sont des exemples concrets résultant de cet écosystème. Une collaboration qui n'est d'ailleurs pas à sens unique puisque le groupe bancaire met à la disposition de ses partenaires son expertise et ses ressources en matière de réglementation, d'investissement ou encore de distribution.

CHIFFRES CLÉS



SOURCES :

Porter, Michael E. (1998). « Clusters and the new economics of competition », Harvard Business Review, vol. 76, n°6, pp. 77-90.

Moore, James (1999). « Predators and prey: a new ecology of competition », Harvard Business Review, vol. 71, no3, pp. 75-86.

Assens, Christophe, et Joëlle Ensminger (2015). « Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet », Vie & sciences de l'entreprise, vol. 200, no2, pp. 77-98.

<https://www.societegenerale.com/fr/innovation-et-digital/open-innovation>

<https://www.societegenerale.com/fr/talk-and-touch/open-innovation-transformation>

<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-6-page-105.htm>

<https://theconversation.com/des-ecosystemes-daffaires-aux-ecosystemes-dinnovation-75329>



À PROPOS DE L'OUVRAGE PRO EN STRATÉGIE (ÉD. VUIBERT) DE BENJAMIN GAUTIER

Manager chez Wavestone, Benjamin Gautier exerce, en parallèle, en tant qu'enseignant en management stratégique dans plusieurs établissements parmi lesquels l'Université Paris-Dauphine, l'ESSCA ou encore PSB Paris School of Business. Il est l'auteur de l'ouvrage Pro en Stratégie (éditions Vuibert, publié en octobre 2018), guide pratique à destination des dirigeants et managers pour les aider à définir et mettre en œuvre la stratégie de leur organisation. Cet ouvrage comprend :

- / 10 chapitres parcourant l'ensemble du processus stratégique, de la réflexion amont au déploiement aval;
- / 58 outils décrits et illustrés, permettant d'adopter une approche structurée et rigoureuse pour traiter tout type de problématique stratégique;
- / 68 cas d'application et étude de cas, inspirés pour la plupart de missions de conseil en stratégie réalisées par l'auteur;
- / des ressources numériques téléchargeables, des éclairages académiques, des trucs et astuces et autres zooms sur les nouveautés de la discipline.

The Positive Way

WAVESTONE

www.wavestone.com

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider les grandes entreprises et organisations dans leurs transformations les plus critiques avec l'ambition de les rendre positives pour toutes les parties prenantes. C'est ce que nous appelons « The Positive Way ».

Wavestone rassemble plus de 3 000 collaborateurs dans 8 pays. Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe, et constitue le 1er cabinet de conseil indépendant en France.