



POSITION PAPER

Ecosystèmes intégrés

Octobre 2021

Par Christophe Burtin et François-Régis de Guenyveau

En deux siècles, les entreprises sont devenues l'épicentre de nos sociétés. La résolution des grands déséquilibres écologiques et sociaux ne pourra donc pas se faire sans elles. Pour cela, une refondation de l'entreprise est nécessaire et elle implique de réhabiliter le paradigme de la responsabilité.

Depuis sa création en 2001, Kea & Partners, cabinet de conseil en stratégie & management, est un précurseur et catalyseur des changements à opérer dans le monde des entreprises. 1^{er} cabinet de conseil européen devenu « société à mission », ses offres et ses démarches auprès des directions générales sont orientées vers un même but : œuvrer pour une économie réconciliant performance et intérêt collectif.

Cette mission, nous la portons depuis 20 ans, en particulier à travers notre pôle de R&D. Avec notre référentiel « Transformation Responsable », nous proposons aux dirigeants des clés de lecture de la transformation responsable de leur entreprise en 9 champs stratégiques. Cette note a pour but d'éclairer ce que nous entendons par le champ «Ecosystème intégré ».

Raison d'être contributive	Gouvernance partagée	Ecosystème intégré
Performance globale	Modèle opérationnel à impact positif	Modèles de croissance durable
Leadership authentique	Autonomie & épanouissement au travail	Culture écologique & sociale



Ecosystèmes intégrés

L'exercice stratégique des entreprises s'inscrit encore majoritairement dans une logique de rivalité : le marché serait un jeu à somme nulle où la seule finalité consisterait à croître, quitte à ce que cela se fasse aux dépens d'autrui. Archétypes de cette logique : les GAFAM et BATX, qui jouent sur les effets réseaux pour rafler la mise (« winner takes all ») au point d'inhiber l'innovation et de fragiliser la croissance économique à long-terme.¹

Nous assistons actuellement à une conjonction historique de phénomènes planétaires qui interrogent la prédominance de la logique rivale au profit d'une logique d'alliance. Stagnation séculaire, crise sanitaire, réchauffement climatique, tensions

sociales, reconfigurations géopolitique : il s'agit de phénomènes transverses, diffus, durables, aux effets parfois irréversibles, qu'aucun acteur ne peut prétendre résoudre tout seul.

De la crise des sous-marins [défense] au consortium des fabricants de cosmétiques (environnement), en passant par le rapprochement de Sekoia, HarfangLab et PradeoHenkel (cybersécurité), l'actualité nous offre chaque jour une preuve supplémentaire de ce basculement.

En comprendre les enjeux et les implications en matière de gouvernance va s'avérer critique dans les années qui viennent. Nos travaux en collaboration avec nos clients montrent que les entreprises qui évolueront en vase clos, indépendamment des mutations du monde, sans impliquer leurs parties prenantes dans des projets d'intérêt collectif, ne survivront pas. Celles qui au contraire seront capables d'hybrider leurs organisations traditionnelles avec des *écosystèmes intégrés* gagneront en résilience et en performance globale.

¹ Le pouvoir de la destruction créatrice, Philippe Aghion, Céline Antonin et Simon Bunel, Odile Jacob 2020

L'ECOSYSTEME INTEGRE : LA NOUVELLE DONNE DU MARCHE

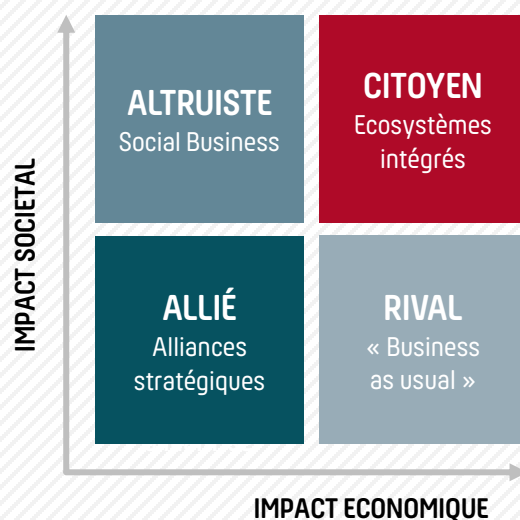
Pour maximiser leur performance, les entreprises doivent amplifier leur impact en jouant à la fois sur l'axe économique et sur l'axe sociétal. Pour cela, la logique autocentrée, sans prise en compte de ses externalités sur le reste du monde, ne suffit plus. Dorénavant, **les entreprises doivent être capables d'endosser quatre rôles simultanément, avec des impacts à prévoir sur la gouvernance et l'organisation :**

1. **RIVAL.** C'est le « Business as usual ». Le but est de l'emporter sur les autres par des innovations de produits ou de procédés et, si possible, de dégager des rentes de monopoles.
2. **ALTRUISTE.** C'est le « Social Business » dont la source d'inspiration provient des acteurs de l'ESS. Veolia et Eaux solidaires, Fondation Bouygues Immobilier, « L'ascenseur » BNP,

Grameen Danone Food...

3. **ALLIÉ.** Il s'agit des alliances stratégiques : « district industriel » (Benetton en Italie), « cluster » (Silicon Valley en Californie), « grappes technologiques » (International Tech Park à Bangalore), « pôles de compétitivité » (Aerospace Valley en Occitanie) ou encore « plateformes » et « marketplaces » (Alibaba en Chine).
4. **CITOYEN.** C'est ici que nous retrouvons ce que nous appelons les « **écosystèmes intégrés** » : de nouvelles formes d'organisations caractérisées par un regroupement d'entreprises et d'institutions interdépendantes, combinant création de valeur et impact sur la société. Des initiatives comme Software République (mobilité), Faire! Mieux (agroalimentaire)², Gemstones and Jewellery Community Platform (luxe et joaillerie) ou Finance Tomorrow (services financiers) sont emblématiques de ces formats hybrides.

ZOOM A : IMPACT ECONOMIQUE, IMPACT SOCIETAL : 4 RÔLES À ENDOSSER POUR L'ENTREPRISE



Source : Kea & Partners

² Faire! Mieux est la plateforme d'animation d'une coalition d'entreprises et institutions, réunies pour réussir la transition alimentaire. Elle a été créée en partenariat avec Kea & Partners

CONSTRUIRE UN ECOSYSTEME INTEGRE : 4 ETAPES CLES

Il ne suffit pas de réunir différents acteurs pour décréter la formation d'un écosystème intégré. Nous avons identifié 4 étapes nécessaires pour lancer l'initiative :

1. **Projet** : Quelle mission voulons-nous réaliser collectivement ? Sur quel sujet stratégique porte notre projet ? S'agit-il d'organiser une filière, d'encourager l'innovation, de gagner en influence auprès des pouvoirs publics ? Quel bien commun souhaitons-nous créer ou préserver pour assurer la pérennité de l'écosystème ?
2. **Acteurs** : Qui participe au projet collectif ? Y a-t-il des parties prenantes plus importantes que d'autres ? Qui sont les alliés et les opposants, les jeux de pouvoir existants, les conditions de participation au projet (contribution financière, risques encourus) ?
3. **Gouvernance** : Comment le pouvoir et la valeur sont-ils distribués ? Qui décide et comment ? Quelles sont les règles de représentativité et de gouvernance ? Comment fonctionne la prise de décision ? Comment les conflits sont-ils résolus ? Comment développer la résilience de l'écosystème dans les situations de crise ?
4. **Evaluation** : Quel dispositif est mis en place pour évaluer avec impartialité la réalisation des objectifs ? L'information circule-t-elle bien entre les équipes terrain et les équipes dirigeantes ? Que se passe-t-il en cas d'échecs de l'alliance ?

1. DEFINIR LE PROJET COLLECTIF : 5 MODÈLES POSSIBLES

Pour être efficace, l'écosystème intégré doit porter sur une thématique précise sur laquelle se projeter et construire un avenir souhaitable. Une première façon de procéder consiste à cartographier tous les projets stratégiques en cours et à venir sur une

matrice de matérialité. On distingue ainsi l'importance des projets pour les parties prenantes et ceux pour l'entreprise, l'objectif étant de se concentrer sur les sujets qui combinent les deux dimensions à la fois. La somme de ces sujets clés permet de dessiner les contours du projet collectif. On peut également raffiner l'exercice en séparant les sujets « mûrs » des sujets « novices », selon l'état d'avancement de l'entreprise.

Une autre manière de procéder consiste à s'interroger sur la finalité du projet : vise-t-on à relancer l'innovation, à préserver un bien commun, à défendre une filière stratégique ?

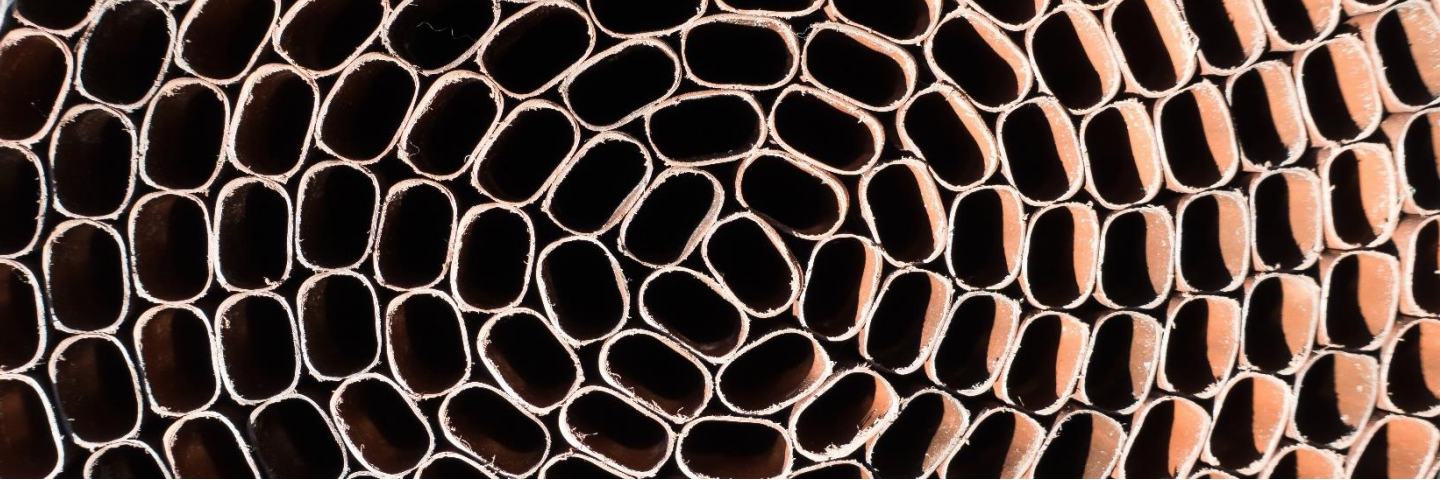
Nous avons identifié 5 grands types d'écosystèmes intégrés. Ces 5 types peuvent être appliqués à des écosystèmes d'affaires en général, mais ils prennent tous ici une dimension sociétale supplémentaire. Savoir à quel type « d'écosystème intégré » les dirigeants aspirent pour leur entreprise leur permet de détecter rapidement les points sensibles sur lesquels se concentrer.

#1

L'écosystème d'innovation

Il s'agit de co-construire un service ou un produit répondant à un problème sociétal nouveau en mettant en commun les connaissances, les compétences et les réseaux de chaque acteur. La clé de cet écosystème réside dans la contribution financière de chacun pour élaborer le laboratoire d'innovation, la bonne circulation de l'information, en particulier entre les départements R&D et les équipes expérimentales, et bien sûr les incitations et l'encadrement des droits de propriété des innovateurs. Pour les plus avancés, un fonds d'investissement et un incubateur peuvent être lancés pour soutenir l'innovation des startups les plus dynamiques dans le domaine.

En 2021, outre le lancement du yaourt en plastique recyclé dans son usine de Rotselaar, en Belgique, Danone s'est associé avec Fost Plus pour pousser un cran plus loin la logique d'économie circulaire de son modèle productif, en particulier sur l'étape « recyclage et gestion des déchets ».



Toujours en 2021, Atos, Dassault Systèmes, Groupe Renault, STMicroelectronics et Thales se sont unis pour créer la « Software République » : un nouvel écosystème ouvert pour la mobilité intelligente et durable. Le but : développer et commercialiser ensemble des systèmes d'intelligence embarquée pour les territoires, les entreprises et les citoyens, dans un contexte de développement de l'économie d'usage. L'initiative a bien sûr également une finalité géopolitique de souveraineté européenne en matière de mobilité, un marché mondial en pleine croissance (60% de TCAM attendu d'ici 2035 selon une étude de BCG, pour un total de 11 000 milliards d'euro).

#2

L'écosystème de régénération

On mobilisera ce type d'écosystème pour préserver et renouveler une ressource jugée cruciale pour le bon fonctionnement de l'entreprise et de ses alliés (on parle ici de « biens communs »). La clé de la réussite réside dans l'efficacité de la gouvernance et l'impartialité du système de régulation pour empêcher les comportements abusifs (rentiers ou passagers clandestins). Pour tenir dans la durée, l'écosystème de régénération doit coller au plus près des 8 principes de gouvernance des biens communs édictés par Elinor Ostrom (voir encadré).

Certains biens sont localisés (une rivière, une semence particulière). C'est le fameux exemple de Los Angeles et de sa gestion des aquifères lancée dans les années 1960 et toujours à l'œuvre. D'autres biens ne sont pas géographiquement localisables mais contribuent à préserver la vie en société (santé

d'une équipe, paix sociale, équilibres naturels).

Certains biens sont d'autre part matériels (une source de minerais, une machine utilisée par la collectivité), tandis que d'autres sont immatériels (un algorithme, une base de données, un savoir, une culture particulière). Ainsi de Chanel et du bâtiment 19M accueillant près de 600 experts issus de 11 maisons différentes et assurant la préservation des savoir-faire de maisons d'art et de manufactures (chapeliers, bottiers, orfèvres, plumassiers). Ou bien du plateau de Saclay qui regroupe des centres de R&D de grandes entreprises, avec des enjeux de souveraineté française et européenne, à l'image de Cambridge (Harvard, MIT) aux Etats-Unis.

8 PRINCIPES POUR LA RÉGÉNÉRATION DE BIENS COMMUNS*

1. Limites clairement définies
2. Concordance entre les règles d'appropriation et de fournitures et les conditions locales
3. Dispositifs de choix collectifs
4. Surveillance
5. Sanctions graduelles
6. Mécanismes de résolution des conflits
7. Reconnaissance minimale des droits d'organisation
8. Imbrication des niveaux d'organisation, dans le cas d'organisations de grande taille

*Elinor Ostrom, *Governing the commons*, Cambridge University Press, 1990

#3

L'écosystème d'influence

Le but recherché est d'atteindre une masse critique par la mise en relation et la synergie, soit pour faire face à des concurrents étrangers, soit pour passer à un autre stade de développement stratégique, soit pour infléchir les réglementations. Le nerf de la guerre va se jouer dans la capacité à structurer une activité complexe faite d'une multitude de petits acteurs et dans la propension à jouer un rôle de *lobbying* auprès des instances décisionnaires.

La French Tech, lancée sous l'impulsion des politiques économiques, réunit startups françaises, investisseurs, décideurs et *community builders*. Elle représente un vaste réseau de 13 capitales, 45 communautés implantées en France et 63 communautés à travers le monde. Elle a permis à la France d'être classée n°2 des pays européens en levées de fonds (6 Mds€), argument de poids pour attirer les investisseurs.

Les coopératives agricoles ont fait entrer dans le droit des pratiques comme l'excédent de gestion, la ristourne, le juste prix ou l'inter-coopération. En France, on estime que 40% de l'activité agroalimentaire est désormais réalisée par près de 3000 coopératives, sans compter les 13000 coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA) réunissant 230 000 agriculteurs.³

Avec Chanel, les KHOL (Kering, Hermès, L'Oréal, LVMH) représentent eux aussi un écosystème d'influence. Au-delà de leur formidable capitalisation boursière (plus du quart du CAC40 en 2021), ils constituent un *soft power* pour la France et un pôle majeur de la transition écologique et sociale : comptabilité environnementale portées par Kering (Ep&L) et LVMH (modèle CARE)⁴, affichage de l'impact environnemental sur les produits (Eco-score), préservation des savoir-faire (manufacture Hermès à Pantin, 19M de Chanel à Aubervilliers), ancrage territorial (85% des articles Hermès fabriqués en France, 105 sites de production en France pour LVMH)...

#4

L'écosystème de territoire

L'objectif de cet écosystème est d'organiser l'exploitation des ressources matérielles et immatérielles sur un territoire pour en faire profiter l'économie locale. Bassin d'emplois, préservation du terroir, développement du savoir-faire régional : une « atmosphère » à la fois technique et sociale se dégage, donnant une patte singulière aux communes qui les abritent.

La réussite de ces écosystèmes tient à la bonne connaissance historique des régions (savoir-faire techniques, singularité des sols et du climat), à la confiance des acteurs (proximité, voisinage) et la qualité des relations entre les différents pôles d'activité pour faciliter les synergies et les besoins de mutualisations.

Le Puy du Fou se veut un acteur clé du rayonnement de la Vendée. Les principes fondateurs du projet sont liés à la préservation et la vitalité économique de la région : 500 M€ investis depuis 1972, 95% des travaux de développement réalisés par des entreprises françaises majoritairement locales, 4700 emplois créés indirectement au-delà des équipes de travail (constituées pour l'essentiel de bénévoles), 600 jeunes artistes formés chaque année dans les 33 écoles intégrées au projet (costume, théâtre, danse, voltige équestre, animalerie, etc.).

Les Fermes de Figeac sont un autre exemple de réussite d'écosystème territorial. 25 ans après leur création, elles soutiennent le travail de 650 éleveurs adhérents (près de 10% de la population active dans le Pays de Figeac) et fournissent 60% de la viande bovine et du lait lotois, faisant des Fermes un des poumons économiques du département du Lot.

³ Jean-François Draperi, Le mouvement coopératif : une source d'inspiration pour le commun ?, in Vers une République des biens communs, Les Liens qui Libèrent, 2018

⁴ Le luxe, un fleuron national, Cahiers français, mai 2019

#5

L'écosystème de plateforme

Ce dernier type d'écosystème consiste en la mise en relation de plusieurs acteurs via une entité centralisatrice. Si le modèle traditionnel est celui d'AWS, de Tencent, d'Airbnb ou de l'App Store, il doit ici être doublé d'une dimension sociétale forte et être orchestré par au moins deux acteurs interdépendants, ou sur demande d'un collectif. La recherche de rente de monopole est en effet un critère opposé à la logique d'écosystème intégré. La simplicité et l'efficacité de l'outillage technologique sont clés.

Le Salon de l'Agriculture est l'exemple historique des écosystèmes intégrés de plateforme. Si sa gouvernance est privée, éleveurs, producteurs, régions, organisations et syndicats professionnels, ministères et organismes publics ou instituts de recherche contribuent à son organisation pour présenter les différentes facettes du secteur agricole et agroalimentaire aux 600 000 visiteurs annuels.

ZOOM B – SYNTHÈSE DES 5 TYPES D'ÉCOSYSTÈME INTÉGRÉ

#1

L'ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION

Co-construire un service ou un produit nécessitant des mutualisations et répondant à un problème sociétal nouveau

Exemples : Software République (Atos, Dassault Systèmes, Groupe Renault, STMicroelectronics, Thales), programme Tipcheck (St Gobain)

#2

L'ÉCOSYSTÈME DE RÉGÉNÉRATION

Préserver et renouveler une ressource jugée cruciale pour le bon fonctionnement de l'entreprise et de ses alliés

Exemples : Los Angeles et les aquifères, 19M et maisons d'art (Chanel), Plateau de Saclay et centres R&D des entreprises françaises

#3

L'ÉCOSYSTÈME D'INFLUENCE

Atteindre une masse critique pour peser politiquement et créer de nouveaux standards de marché

Exemples : EP&L (Kering), modèle CARE (LVMH), French Tech, Do Tank Faire! Mieux, coopératives agricoles, filière mode et luxe

#4

L'ÉCOSYSTÈME DE TERRITOIRE

Organiser l'exploitation des ressources matérielles et immatérielles sur un territoire pour en faire profiter l'économie locale

Exemples : Le Puy du Fou, Les fermes de Figeac, Le marché d'intérêt national d'Angers Loire Métropole, coutellerie de Thiers

#5

L'ÉCOSYSTÈME DE PLATEFORME

Simplifier l'activité d'acteurs et d'utilisateurs isolés à travers une plateforme centralisatrice

Exemples : Le Salon International de l'Agriculture, Gemstones and Jewellery Community Platform (LVMH), Shywise (Airbus)

2. IDENTIFIER LES ACTEURS

Une fois défini le projet collectif à réaliser, il convient de choisir avec parcimonie les futurs membres de l'écosystème. Ce processus d'identification pose les bases de l'alliance. Il permet d'imaginer les rôles que chaque acteur pourra jouer, avec la règle commune que chacun doit y trouver son compte en fonction de la proposition de valeur définie à l'étape 1. D'autre part, il permet de prévoir la nature des relations à nouer : par exemple, plus l'écosystème sera petit en termes de taille et de nombre d'acteurs, plus les liens d'interdépendance seront réciproques, et donc plus il faudra approfondir les relations.

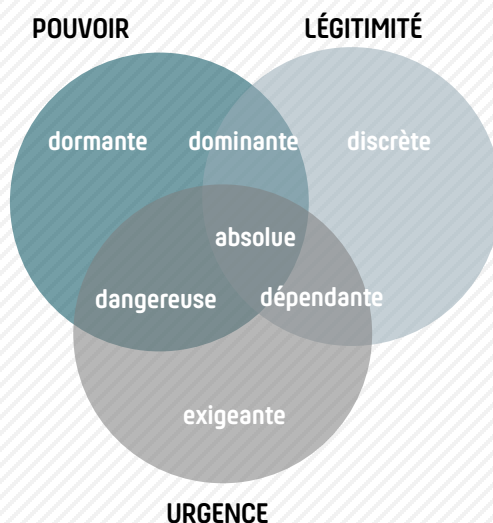
La grille de Mitchell est un premier outil pratique pour classer les parties prenantes selon des critères d'importance (a), de légitimité (b) et d'urgence (c). L'idée étant d'inclure en priorité les parties prenantes absolues qui combinent les 3 dimensions, puis de considérer celles qui en combinent au moins deux.

Une cartographie influence/engagement permet quant à elle de dégager quatre profils type de parties-prenantes et d'identifier rapidement les plus prioritaires.

Prenons l'exemple du Puy du Fou. Sa raison d'être pourrait être formulée ainsi : « faire rayonner la Vendée à travers des spectacles vivants à forte charge émotionnelle, enracinés dans la géographie et l'histoire de la région ». Les principaux écosystèmes sur lesquels le Puy du Fou doit veiller sont l'écosystème d'innovation (pour créer de nouveaux spectacles et fidéliser les visiteurs), l'écosystème de régénération (pour protéger les savoir-faire techniques et artistiques) et l'écosystème de territoire (pour faire valoir le terroir vendéen).

Avec qui le Puy du Fou doit-il s'allier en priorité pour faire vivre ces écosystèmes ? Certaines parties prenantes ont beaucoup d'influence et se sentent très concernées par la vitalité du territoire vendéen. C'est le cas en particulier des travailleurs du Puy du Fou (bénévoles et salariés), de ses écoles de formation, mais aussi des entreprises locales (95% des travaux au sein du parc sont réalisés par des entreprises françaises et locales). Ces parties prenantes sont les « Leaders » : elles constituent le premier cercle avec lequel il est nécessaire de nouer des relations solides.

ZOOM C – CLASSIFICATION DES PARTIES PRENANTES



Un deuxième cercle comporte les acteurs qui se disent concernés par le projet mais ne disposent pas d'une grande capacité d'influence. Ce sont les « Soutiens », des alliés qu'il faut garder près de soi sans faire trop de concessions. Ici : les clients, qu'il s'agisse d'entreprises ou de particuliers. Ils sont certes cruciaux pour la pérennité du Puy du Fou, mais sont si nombreux et si hétérogènes qu'ils ne peuvent représenter une entité organisée et influente dans les processus de décision.

Le troisième cercle est celui des « Pivots ». Ici, il s'agit des pouvoirs publics, des communes, des associations et ONG, des médias, du conseil régional ou encore de l'Union européenne. Ceux-là se préoccupent peu de la finalité du Puy du Fou en question, mais leur capacité d'influence (durcissement des réglementations, montants des subventions, surveillance, boycott et notoriété) peut entraver le bon fonctionnement de l'entreprise.

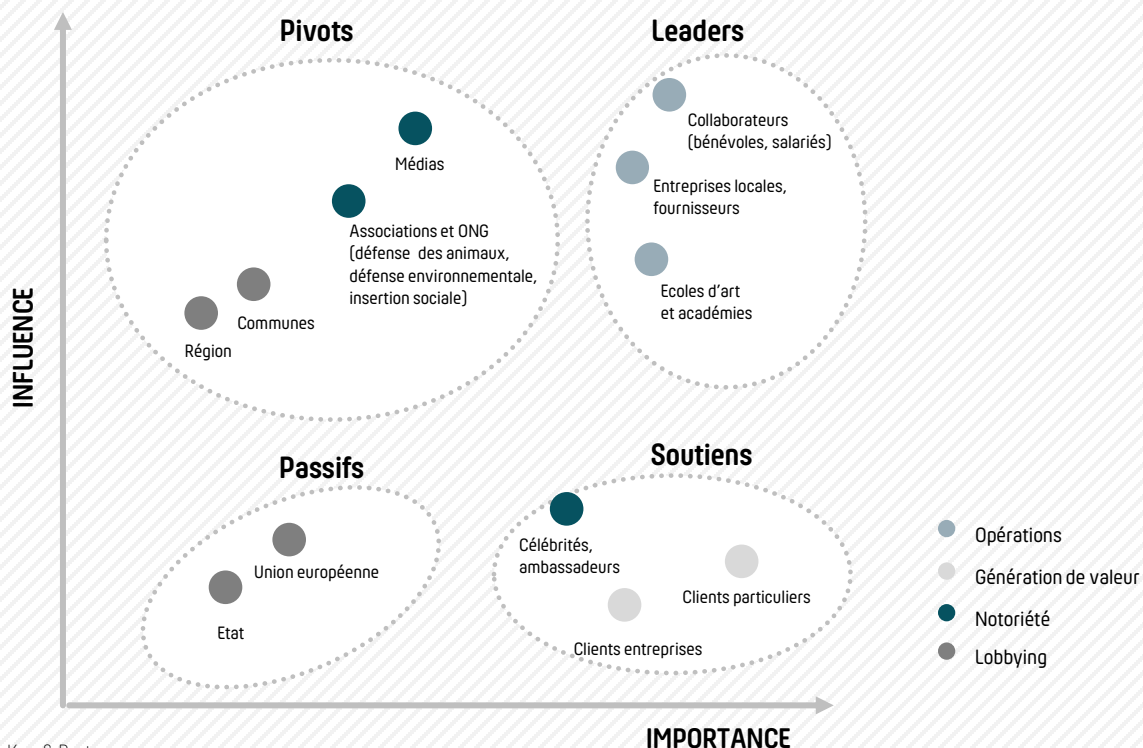
Enfin, le dernier cercle est réservé aux « Passifs », des acteurs qui ne sont ni intéressés par le projet ni capables de le compromettre, et avec lesquels il ne faut donc pas dépenser trop d'énergie, si ce n'est en apparence.

Bien sûr, tous ces rôles peuvent varier dans le temps, il convient donc de mettre à jour cette cartographie régulièrement.

Plus un acteur sera jugé essentiel pour la réalisation du projet collectif, plus il faudra :

- > S'assurer qu'il n'a pas intérêt à ce que la coopération soit un échec, donc que le coût de sortie est élevé
- > Comprendre ses attentes et ses objectifs spécifiques pour contribuer à y répondre à travers l'alliance
- > Valoriser ses réalisations, récompenser les efforts fournis

ZOOM D : AVEC QUI S'ALLIER ? LA GRILLE INFLUENCE/IMPORTANCE APPLIQUÉE AU PUY DU FOU



3. CONSTRUIRE LA GOUVERNANCE

Le système de régulation des pouvoirs est un point critique de la pérennité et la robustesse d'un écosystème. Cinq paramètres clés doivent être redéfinis pour cela :

#1 RÉSEAU

Qui peut entrer dans l'écosystème ? Qui peut en sortir ? Qui contribue financièrement et à quelle hauteur ? Y a-t-il des « propriétaires » de l'écosystème ?

L'ouverture du RESEAU n'est pas tant liée à la nature de l'écosystème qu'au degré de confidentialité de l'activité et à la valeur de l'information partagée. Software République a beau être un écosystème d'innovation, avec des échanges ouverts et un partage de données important, l'information qui circule entre les membres est extrêmement sensible. Aucun acteur ne peut entrer ni sortir sans interrompre immédiatement l'activité de l'écosystème.

#2 ERGONOMIE

Quel est le degré de simplicité et de transparence des règles de gouvernance ? Le fonctionnement de l'écosystème est-il clair pour tous ? Les interactions se jouent-elles plutôt dans la confiance ou dans la contractualisation ?

Les écosystèmes nécessitent tous simplicité et transparence des règles pour pouvoir fonctionner sur le long-terme, mais certains doivent favoriser en premier lieu la confiance et les accords tacites (initiatives collectives, projets open source) tandis que d'autres vont se concentrer sur la contractualisation et l'encadrement juridique (accords de branche, alliances industrielles impliquant le partage d'informations sensibles).

Bien sûr, il est impossible de placer le curseur sur un extrême ou un autre : en l'absence d'une relation de confiance, on débouche dans une logique de minimisation des risques qui peut aboutir au pire à de la méfiance entre les membres, au mieux à des formes de bureaucratie (procédures multiples, hiérarchisations complexes, réglementations,

réunions à répétition). Dans tous les cas la motivation et l'efficacité en pâtissent.

A l'inverse, en l'absence totale d'un encadrement juridique, la confiance peut se transformer en jeux d'influence. Au mieux, des clans et des baronnies apparaissent, une sorte de féodalisme se met en place, avec ses processus d'exploitation inhérents et ses déloyautés. Au pire, c'est l'anarchie, les changements de cap permanents, qui débouchent sur une perte de sens pour les équipes et donc le délitement de l'écosystème.

#3 PROCESSUS DE DÉCISION

Comment les décisions sont-elles prises ? Les membres de l'écosystème disposent-ils tous de la même information avant de se prononcer ? Qui tranche en cas de désaccord ? Qui est le tiers de confiance ? Enfin, comment se répartit la valeur générée ?

Le sujet est celui des rapports de force : si dans les faits, la plupart des coalitions se soldent par la prise de pouvoir de l'acteur financier le plus important (ex : syndicats professionnels), les règles de représentativité devraient éviter cette dérive et être bien définies en concertation.

Le choix d'un tiers de confiance est absolument primordial pour assurer l'impartialité de la gouvernance et préserver la pérennité de l'écosystème. Les principes édictés par l'économiste Elinor Ostrom préconisent la désignation collective d'un acteur parmi les membres de l'écosystème, l'Etat n'intervenant qu'en cas de non respect du droit. En règle générale, les écosystèmes de plateforme nécessitent davantage une architecture centralisée (Salon de l'Agriculture, Airbus et Skywise, LVMH et The Gemstones and Jewellery Community Platform, La Camif et La Place) tandis que d'autres comme les écosystèmes de régénération et d'innovation fonctionneront mieux avec une architecture en étoile, plus propice au foisonnement d'idées, aux interactions et aux contributions de chacun (Wikipédia, Linux).

#4 GESTION DE CRISE

Que se passe-t-il si un membre exploite l'écosystème sans y contribuer ? Que se passe-t-il si un acteur extérieur dénonce l'écosystème pour concurrence déloyale ? Quelles sanctions pour les resquilleurs et les passagers clandestins ? Comment et par quelle entité tierce les conflits entre les membres sont-ils gérés ?

Sous-dimension des processus de décision, la gestion de crise est si critique pour la pérennité d'un écosystème qu'il convient d'en faire un sujet à part entière.

A nouveau, c'est le choix du tiers de confiance qui est en cause. Pour les écosystèmes de plateforme, c'est bien souvent l'unité centrale qui joue le rôle de médiateur et de juge de paix, tandis que dans les écosystèmes d'innovation et de régénération, mieux vaut faire appel à une instance externe et indépendante.

Cela dit, un des facteurs de crise les plus récurrents ne concerne pas tant les dérives des membres eux-mêmes que celle des acteurs extérieurs. Si

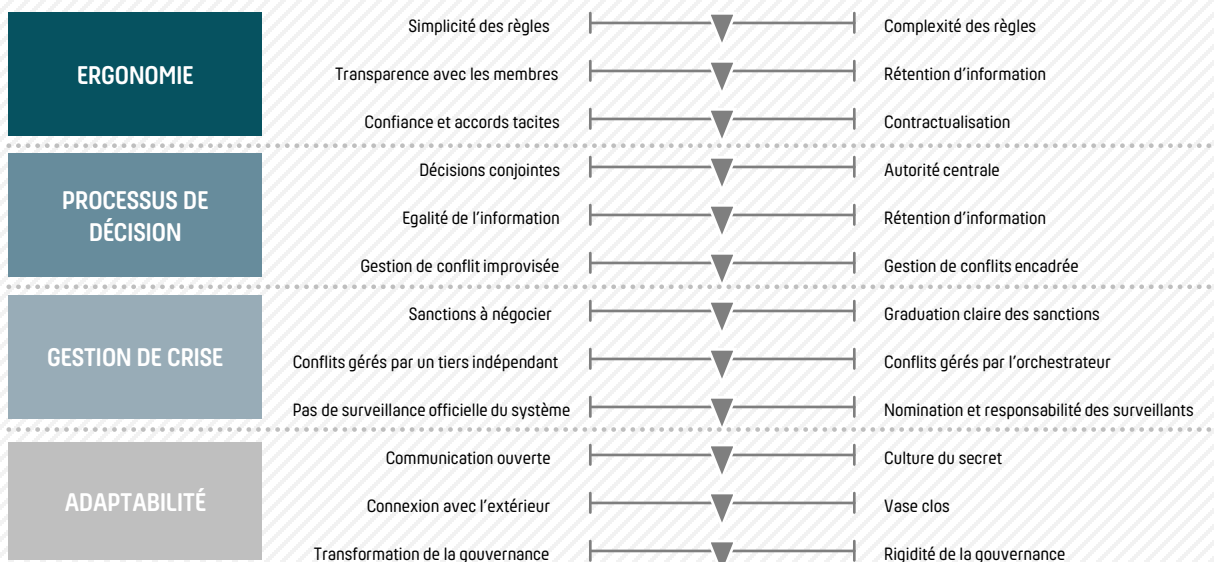
l'écosystème ne communique pas en amont sur son activité, s'il fait trop de rétention d'information, il faut s'attendre à être attaqué par des concurrents. Se doter d'une expertise juridique, parfaitement au fait des règles de concurrence en vigueur, s'avère primordial.

#5 ADAPTABILITÉ

Les modes de gouvernance sont-ils révisables ? Les membres et les règles de gestion peuvent-ils évoluer dans le temps ? Quels sont les facteurs susceptibles de transformer l'écosystème ?

Bien que souvent négligée, cette dernière dimension de la gouvernance est essentielle. Elle prémunit l'écosystème contre les chocs exogènes, renforce sa résilience. Les systèmes les plus ouverts, en particulier, doivent être prêts à ce que les membres participent à la modification des règles opérationnelles. Y compris la définition des conditions dans lesquelles l'activité de l'écosystème peut prendre fin.

ZOOM E : PARAMÈTRES DE GOUVERNANCE D'UN ÉCOSYSTÈME



4. CRÉER DE LA VALEUR

Aucun écosystème ne peut perdurer s'il ne génère pas de la valeur pour l'ensemble de ses membres, et en particulier pour l'orchestrateur. En l'occurrence, il existe différentes sources possibles de revenus qu'il convient de bien définir en amont pour adapter l'organisation et l'outillage technologique de l'écosystème.

Une première possibilité consiste à importer au sein de chaque entreprise membre les bonnes pratiques et les innovations générées au sein de l'écosystème. Cette logique peut toucher à l'offre (1) : il s'agit d'une extension de gamme à partir d'une innovation de produit ou de service. Aux opérations (2) : le but est alors d'optimiser le modèle productif pour l'agiliser, réduire les coûts, jouer sur les volumes ou les prix de vente, ou investir dans d'autres activités. Ou bien au marketing et à la vente (3) : on fait des réalisations de l'écosystème, même non rentables, la preuve d'un engagement durable de l'entreprise qui s'adosse à sa raison d'être, renforce la confiance

des consommateurs et se répercute in fine sur les ventes.

Une deuxième manière consiste à faire de l'écosystème un business model autoportant. L'idée étant de jouer sur les synergies pour créer un nouveau territoire stratégique, ou une nouvelle architecture simplifiant les interactions, qu'aucun acteur n'aurait pu créer seul. Dans ce cas, la génération de valeur provient principalement de la vente d'un produit ou d'un service innovant (4), des transactions d'une organisation plateforme (5), ou bien de la revente de données numériques analysées (6).

Dans tous les cas, la répartition de la valeur entre les membres constituera un enjeu central dans la phase de construction et de contractualisation. Ajoutons enfin l'importance du « facteur temps » : bien souvent, la construction de l'écosystème et l'activité de R&D associée inscrivent les entreprises-membres dans des temporalités longues. Le calcul de la valeur et du retour sur investissement doit être envisagé à l'aune de cette contrainte.

ZOOM F : SOURCES DE VALEUR PRIORITAIRES PAR TYPE D'ÉCOSYSTÈME

	VALEUR INTERNE À L'ÉCOSYSTÈME			VALEUR EXTERNE À L'ÉCOSYSTÈME		
	Nouveau standard produit / service	Transactions plateforme	Monétisation de la data	Extension d'offre	Optimisation opérationnelle	Vitrine marketing / raison d'être
ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION (Airbus ZEDC)	Priorité 1	Priorité 3	Priorité 2	Priorité 1	Priorité 1	Priorité 3
ÉCOSYSTÈME DE RÉGÉNÉRATION (Chanel 19M)	Priorité 3	Priorité 3	Priorité 3	Priorité 1	Priorité 1	Priorité 2
ÉCOSYSTÈME D'INFLUENCE (Finance for Tomorrow)	Priorité 1	Priorité 3	Priorité 3	Priorité 2	Priorité 2	Priorité 3
ÉCOSYSTÈME DE TERRITOIRE (Fermes de Figeac)	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3	Priorité 1	Priorité 1	Priorité 2
ÉCOSYSTÈME DE PLATEFORME (La Camif La Place)	Priorité 2	Priorité 1	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 1	Priorité 2

Source : Kea & Partners

■ Priorité 1 ■ Priorité 2 ■ Priorité 3

5. EVALUER L'ECOSYSTEME

La capacité d'auto-évaluation est le dernier point critique du bon fonctionnement d'un écosystème intégré. Celui-ci doit non seulement être capable de mesurer et piloter sa performance mais d'en rendre compte avec clarté et cohérence. Cela est valable aussi bien pour chacun des membres de l'écosystème vis-à-vis des autres, que pour l'ensemble de l'écosystème vis-à-vis de la société.

L'orchestrateur de l'écosystème devra prêter attention à 6 points critiques :

- > **L'indépendance de l'évaluateur** : une sorte d'expert-comptable de l'écosystème doit être désigné par les membres. A prévoir, pour ne pas être juge et partie : une suspension temporaire de ses activités au sein d'une entreprise membre
- > **Le bon dosage entre KPIs économiques et financiers, KPIs écologiques et/ou KPIs sociaux** : pour s'assurer que l'écosystème ne coûte davantage qu'il ne rapporte, que l'utilité écologique et sociale est bien démontrée, que les acteurs-membres ne risquent donc pas de se décrédibiliser
- > **Le bon dosage entre KPIs standards et KPIs**

singuliers : Il est important que l'écosystème puisse rendre compte de sa contribution et de sa performance dans des langages standards pour pouvoir être compris et soutenu (voir illustration ci-dessous). Mais cela doit être complété par des indicateurs sur-mesure, reflets de la stratégie singulière des membres (évolution d'un savoir-faire, vitalité d'un territoire, etc.).

- > **Le bon dosage entre KPIs confidentiels et KPIs publics** : pour protéger les informations sensibles et faire valoir le dynamisme de l'organisation
- > **Le bon dosage entre KPIs fixes et KPIs changeants** : si certains indicateurs peuvent s'affiner avec le temps, il est essentiel de voir une trajectoire se dessiner sur le long-terme, aussi bien pour les membres de l'écosystème que pour la société
- > **La communication sur les difficultés rencontrées et les plans d'action prévus pour les résoudre**, à l'image des pure players de la production responsable comme Patagonia ou Veja

Ajoutons qu'une évaluation robuste d'un écosystème contribuera aussi à la revalorisation de ses entreprises-membres dans le cas d'une opération financière (due diligence, levée de fonds, introduction en bourse, etc.).

ZOOM G : EXEMPLE DE DISPOSITIF D'EVALUATION : LE CRITÈRE « KPIS CONFIDENTIELS » VS. « KPIS PUBLICS »

	PROCESSUS ET RESSOURCES			INTERACTIONS ET COMPORTEMENTS		
PERFORMANCE INTERNE (Membre ⇒ Autres membres)	Budget / Investissement	Coûts	Compétences	Intérêt et implication	Compétences	Fluidité de l'information
PERFORMANCE EXTERNE (Ecosystème ⇒ Société)	Valeur générée (CA, EBITDA, Résultat, TCAM, valorisation...)	Réussites	Echecs	Veille	Notoriété et influence	Résilience / Adaptation

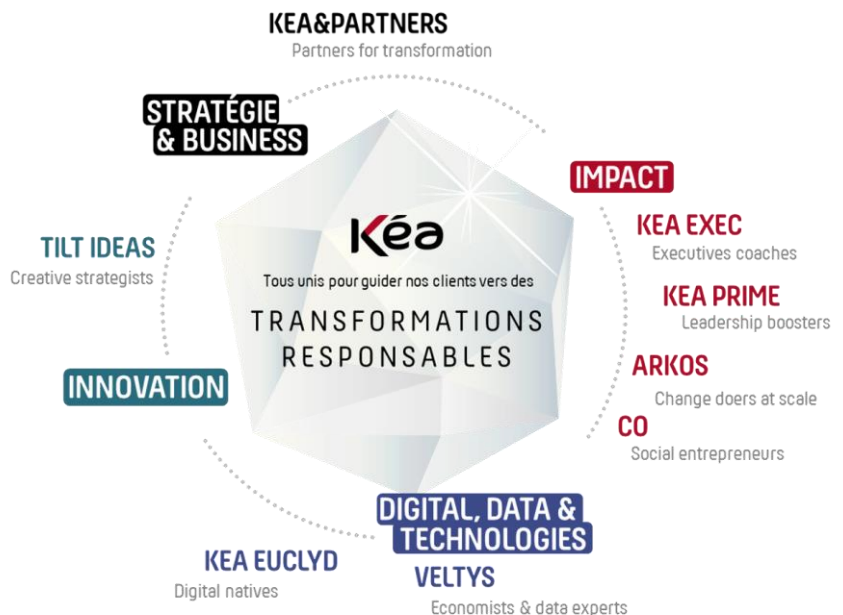


Kea, un groupe de conseil multispécialiste, au service de votre écosystème

Nous accompagnons les entreprises de tous les secteurs dans la construction de leurs stratégies d'alliance et le déploiement de leurs écosystèmes.

Fort de 500 consultants répartis sur 15 bureaux à travers le monde, notre Groupe intervient auprès des Directions générales sur des problématiques de stratégie et management, innovation stratégique, social business, data intelligence, digital, développement et coaching.

Nous collaborons également avec des cabinets experts, spécialisés dans la décarbonation, la sécurité, les systèmes d'informations et l'e-santé.



Les auteurs

Christophe Burtin, Partner. Fort de plus de 30 années d'expérience dans la grande consommation, Christophe accompagne les entreprises dans les questions de transitions de modèles d'affaires des acteurs du *food*. Associé de Kea & Partners, administrateur de PME ou de start-up, investisseur, il est également membre du comité Sully et Président de Faire! Mieux, do tank issu d'une action collective de l'ensemble de la filière alimentaire ayant pour vocation d'engager la transformation positive du secteur.

François-Régis DE GUENYVEAU, Responsable de la R&D. François-Régis contribue au capital intellectuel du cabinet et dirige les travaux de recherche et d'innovation sur les questions de transformation responsable. Il intervient également auprès des entreprises sur des sujets de raison d'être, nouveaux modèles de croissance, gouvernance partagée et performance globale.

Les auteurs remercient chaleureusement **Léonard Jochem, chargé de mission R&D**, pour sa contribution.

Kea & Partners
Octobre 2021
Copyright © Kea & Partners
www.kea-partners.com

