

# La fin de l'approche sectorielle

Pour beaucoup d'entreprises, le mode de pensée limité à la branche devient trop étroit. Au-delà des limites de leurs secteurs d'activité, elles collaborent désormais de plus en plus avec des partenaires actifs dans d'autres branches. Ces « écosystèmes d'affaires » s'imposeront-ils comme une nouvelle forme d'activité économique ? *Bernhard Lingens, Oliver Gassmann*

**Abrégé** La numérisation réduit les coûts de transaction et rend les structures des différentes branches plus floues, ce qui favorise l'apparition d'un nouveau phénomène : les écosystèmes d'affaires. Il s'agit de regroupements d'entreprises amenées par une firme centrale à joindre leurs efforts pour mettre au point un produit commun qu'aucune d'entre elles ne pourrait fabriquer seule. Ce nouveau modèle d'affaires a des conséquences importantes sur l'économie. La logique de ces écosystèmes d'affaires se démarque, en effet, fortement de la culture entrepreneuriale traditionnelle et permet aux entreprises de se lancer sur de nouveaux marchés. Dans ce cadre, un rôle particulièrement important est joué par les « orchestrateurs », qui mettent les entreprises en contact et les coordonnent au sein d'un écosystème. Cette fonction représente un nouveau défi pour les dirigeants actifs au sein de ces mêmes écosystèmes : l'empathie, les compétences interculturelles, le plurilinguisme et l'interdisciplinarité sont essentiels.

Sur les quelque 190 billions d'USD de chiffre d'affaires générés en 2025 par les entreprises du monde entier, près de 30 % le seront par-delà les limites actuelles des branches économiques. C'est ce que prévoit une étude<sup>1</sup> du cabinet de conseils McKinsey, anticipant que les centaines de différentes branches existant aujourd'hui se consolideront en une douzaine de thèmes transversaux tels que « voyage et hospitalité », « mobilité » ou « formation ». Vouloir citer aujourd'hui les domaines qui survivront ne serait que pure spéculation. Il est, toutefois, certain que la répartition des différentes branches connaîtra des changements profonds ainsi qu'une restructuration à un niveau d'agrégation supérieur axé sur l'expérience de l'utilisateur et les processus le concernant. Ce niveau d'agrégation prend généralement la forme d'un écosystème d'affaires.

## Conquérir de nouveaux marchés

L'idée d'un écosystème d'affaires est très simple. Un groupe d'environ trois à dix entreprises fournissent ensemble une prestation qu'aucune d'entre elles ne pourrait proposer seule. Dans le meilleur des cas, cette prestation représente davantage que la simple addition des apports de chaque participant : un plus un sera si possible égal non pas à deux, mais à trois. Cela n'est toutefois possible que

si tous les partenaires concentrent leurs efforts pour répondre à un besoin commun de la clientèle – la *proposition de valeur* – en étroite collaboration. L'entreprise centrale est chargée d'orchestrer cette interconnexion.

Cette réponse aux besoins des clients peut prendre deux formes. Premièrement, les partenaires formant l'écosystème peuvent se concentrer ensemble sur un besoin particulier auquel ils ne pourraient pas répondre seuls. Ainsi, la jeune pousse Tailored Fits établie à Horw propose, avec l'aide de ses partenaires, des semelles s'adaptant exactement aux pieds de ses clients grâce à l'impression 3D. Deuxièmement, la proposition de valeur peut s'améliorer en offrant des paquets de prestations communs, couvrant par exemple tout le parcours du client. C'est notamment le cas de l'écosystème Home de la société suisse d'assurance Helvetia. « Home » ne vise pas à proposer au client des solutions d'assurance individuelles telles que des assurances-ménage ou responsabilité civile, mais à couvrir l'ensemble de son parcours en matière de logement. Ce produit contient tout, de la recherche d'un logement à l'emménagement et l'assurance en passant par le déménagement et la rénovation. Tout comme avec Tailored Fits, les prestations individuelles sont fournies par des partenaires spécialisés, ces derniers étant toutefois étroitement coordonnés par Helvetia.

Les avantages de ces écosystèmes d'affaires sont évidents : les entreprises peuvent mettre au point des produits et des services

avec leurs partenaires pour conquérir de nouveaux marchés. Elles peuvent en outre se créer un avantage concurrentiel par rapport à l'offre classique sur les marchés qu'elles occupent. Leurs partenaires leur donnent accès à une clientèle, à des compétences et des ressources dont elles ne disposent pas elles-mêmes et qu'elles devraient autrement développer à grands frais. Une collaboration étroite avec des partenaires implique, toutefois, une certaine dépendance. Cette dernière est d'autant plus grande que les partenaires sont interconnectés et donc difficilement remplaçables. Si les liens avec l'un de ces partenaires se rompent, la proposition de valeur élaborée et l'ensemble de l'écosystème créé vont – dans le pire des cas – disparaître. Par ailleurs, les échanges intensifs entre les partenaires requièrent un important effort de coordination.

Les écosystèmes sont souvent confrontés à des conflits d'objectifs entre, d'un côté, l'amélioration de la proposition de valeur et, de l'autre, l'augmentation des coûts de coordination et de l'interdépendance des partenaires. C'est également la raison pour laquelle les écosystèmes d'affaires n'ont pris de l'importance qu'au cours de ces dernières années. Seuls les moyens de télécommunication les plus récents ont permis de faciliter la coordination au point de rendre de tels modèles économiquement viables. Malgré le défi qu'ils constituent pour les dirigeants, les universitaires et les praticiens s'accordent à dire que les écosystèmes d'affaires auront une grande importance à l'avenir et que cette tendance touchera toutes les entreprises.

## Des branches réorganisées

L'approche par branche et par produit a vocation à être remplacée par une vision transversale basée sur les besoins du client. « Je suis dans l'assurance. Dans quel domaine travaillez-vous ? ». Cette question courante – posée à chaque rencontre de réseautage – appartient au passé. Au sein d'un écosystème, des entreprises de secteurs différents coopèrent et fournissent ensemble une meilleure pres-

<sup>1</sup> Atluri, Venkat; Miklos Dietz et Nicolaus Henke, « Competing in a World of Sectors without Borders », *McKinsey Quarterly*, 3–2017.

tation au client. Lorsque l'assurance Helvetia couvre l'ensemble du parcours du client en matière de logement, elle devient bien plus qu'une assurance.

Tout cela n'est pas sans conséquence. Si les écosystèmes d'affaires s'imposent, les entreprises ne seront plus en concurrence pour vendre des produits individuels aux clients. Au lieu de cela, ce sont les écosystèmes qui seront en concurrence les uns avec les autres et qui tenteront d'acquérir l'entreprise la plus petite ou la plus faible des écosystèmes concurrents. En raison des relations étroites entre les partenaires au sein de ces structures, une telle transaction peut affaiblir et même détruire l'écosystème visé. Ce dernier est donc aussi fort que la plus faible de ses composantes. Le lien entre les partenaires et le coordinateur est donc essentiel. Les piliers de l'écosystème – à l'instar de la jeune pousse Moneypark dans l'écosystème d'Helvetia – sont souvent rattachés au coordinateur par des acquisitions.

La concurrence entre les écosystèmes d'affaires donnera également lieu à des investissements dans des entreprises qui en font partie ou adhèrent à un écosystème concurrent. La valeur de ces acquisitions ne découlera pas seulement de la plus-value que ces

entreprises apportent au sein de leur écosystème, mais également des dommages pouvant être causés par leur départ de ce dernier. En outre, leur valeur sera proportionnelle à leur pouvoir de coordination au sein de leur écosystème. Pour un bon orchestrateur, les investisseurs stratégiques seront prêts à payer une prime. L'acquisition de Moneypark par Helvetia pour une somme à neuf chiffres a suscité l'étonnement de nombreux observateurs. La valeur de Moneypark pour Helvetia ne correspondait pas à celle de l'entreprise elle-même – soit l'habituel multiple du chiffre d'affaires – mais était plutôt déterminée par le rôle de pilier que l'entreprise était amenée à jouer au sein de l'écosystème Home d'Helvetia, lui conférant ainsi une valeur plus élevée que dans une perspective d'investissement traditionnelle.

### Les concurrents deviennent des alliés

Dans le cadre des stratégies de croissance traditionnelles, les marchés sont évalués sur la base de leur attrait et de l'intensité de la concurrence dans le segment visé. Lorsqu'il existe déjà trop d'entreprises solidement implantées sur le marché examiné, il n'est pas re-

commandé d'y entrer – indépendamment de son attrait. Avec les écosystèmes d'affaires, la logique est différente, la présence sur le marché d'acteurs forts constituant au contraire un prérequis essentiel. Car il n'est pas possible de développer un écosystème fonctionnel sans partenaire fort : c'est notamment ce qu'illustre l'écosystème Green Class de BMW Suisse. Sous cette bannière, le fabricant allemand de voitures et de motocycles traditionnel souhaite étendre son offre tout au long du parcours de mobilité du client. Cette approche vise à vendre non plus simplement des voitures, mais de la mobilité en général, comprenant des trajets en train et des vélos en libre-service. Dans une perspective traditionnelle, cette démarche peut paraître absurde. BMW ne dispose en effet d'aucune compétence particulière en matière ferroviaire ou de location de vélos et n'est ainsi pas en mesure de faire concurrence aux entreprises implantées dans ces domaines tels que les CFF, Park and Ride, Mobility Carsharing et Publibike.

Les offres des écosystèmes d'affaires présentent un avantage concurrentiel par rap-

Kurt Egloff (à droite), CEO du constructeur automobile BMW Suisse, et Andreas Meyer des CFF ont mis sur pied une offre combinée rail-route appelée Green Class.



port aux produits traditionnels. Il sera ainsi vital pour les entreprises de s'intégrer à de tels environnements pour rester concurrentielles. Cela requiert une disposition et une capacité à collaborer avec d'autres entreprises ouvertement et d'égal à égal. La jeune pousse BlueID offre par exemple à ses clients la possibilité de déverrouiller les portes de véhicules spécialement équipés avec un code d'accès temporaire envoyé sur leur smartphone. Pour en arriver là, les spécialistes de BlueID ont collaboré étroitement avec les grands fabricants et loueurs de voitures. Une telle démarche serait sans doute un cauchemar pour de nombreux chefs de projets ayant un mode de pensée traditionnel, réfléchissant au sein du périmètre de l'entreprise, soucieux de préserver la confidentialité et fiers de la culture particulière de leur équipe de développement.

### Une chance pour les petites entreprises

Par rapport aux petites et moyennes entreprises, les grandes entités bénéficient d'effets d'échelle et de ressources supérieures. Les écosystèmes peuvent cependant égaler et même dépasser les grandes entreprises sur ces points. Ils constituent en effet un cadre dans lequel plusieurs entreprises spécialisées et disposant de ressources et de débits importants dans leur domaine peuvent collaborer. En tant que jeune pousse comptant seulement deux collaborateurs, Tailored Fits coordonne par exemple un réseau de partenaires

spécialisés et sollicite les géants de la branche des articles de sport. Les PME flexibles et concentrées sur leurs compétences clés sont ainsi les acteurs d'avenir d'une économie où les écosystèmes prévaudront. Pour l'économie suisse dominée par les PME, c'est une excellente perspective!

Les tâches de direction des écosystèmes d'affaires sont à l'intersection de plusieurs fonctions traditionnelles, telles que la distribution, le développement des affaires, la gestion des partenaires, la stratégie et l'innovation. La gestion d'un écosystème contient des aspects de tous ces domaines et consiste même à opérer certaines substitutions, en déléguant par exemple la distribution des produits à un partenaire de l'écosystème au lieu de passer par un réseau interne. Les gestionnaires d'écosystèmes ont ainsi une fonction charnière. Il importe qu'il s'agisse de personnes empathiques capables de soigner les relations avec les collaborateurs des entreprises partenaires. Dans la vie économique suisse fondée sur la confiance, cet aspect ne doit pas être sous-estimé. À l'avenir, la gestion d'un écosystème ne constituera pas non plus une fonction exercée dans le cadre d'un horaire défini. Lors de la mise au point des produits communs, et en particulier durant la phase initiale, des problèmes apparaissent fréquemment et doivent souvent être résolus en dehors des horaires habituels. Dans les écosystèmes comptant des partenaires étrangers, les compétences interculturelles, le plurilinguisme et l'interdisciplinarité sont

également des arguments essentiels. Enfin, les éléments de politique d'entreprise ne doivent pas non plus être oubliés. Dans bien des cas, les initiatives des écosystèmes cannibalisent l'activité principale de l'entreprise ou y créent une nouvelle concurrence interne. Un gestionnaire d'écosystème doit ainsi faire preuve de beaucoup d'habileté politique et de compréhension.



**Bernhard Lingens**

Directeur de l'Helvetia Innovation Lab, université de Saint-Gall



**Oliver Gassmann**

Professeur de gestion des technologies et de l'innovation et directeur de l'Institut pour la gestion des technologies de l'université de Saint-Gall



## D'abord être informé



### #La Vie économique

Nous sommes sur Twitter, LinkedIn et Facebook pour vous offrir les articles les plus récents.