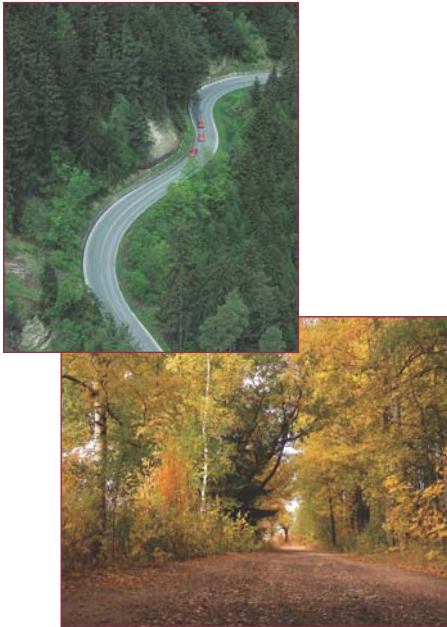


Écosystèmes économiques : la clé d'un développement durable ?



Pourquoi le VHS, en dépit de sa qualité inférieure, est-il parvenu à devenir le standard de l'industrie au lieu de Betamax ? Quels étaient les choix stratégiques qui ont permis à Microsoft d'être le système d'exploitation le plus utilisé plutôt que celui d'Apple, et quelle serait la stratégie à adopter par Linux pour détrôner le roi de l'informatique ?

Une réponse à ces questions se situe dans la création et le développement d'écosystèmes économiques viables et dynamiques qui fournissent à des milliers d'entreprises l'opportunité et les moyens de créer de la valeur.

Par Jason Crumley, Senior Program Manager,
ESSEC Institute for Service Innovation &
Strategy

en partenariat avec

ESSEC

ISIS

INSTITUTE
FOR SERVICE
INNOVATION &
STRATEGY

Fnacmusic (le site de téléchargement musical de la Fnac) ou Bouygues Telecom avec i-mode sont les pièces maîtresses de leurs propres écosystèmes. En tant que telles, ces entreprises ont la responsabilité de fournir une plate-forme qui permette à des acteurs de niche de communiquer, de travailler ensemble et de concentrer leurs énergies et leurs compétences clés sur leurs activités respectives. Comment ? En fournissant les outils nécessaires qui stimulent la création et la commercialisation de nouveaux produits et services autour de leur plate-forme.

Le monde devient de plus en plus petit et les entreprises prennent conscience de l'impact grandissant de l'environnement économique sur leur activité. Aujourd'hui, la majorité des entreprises sont des acteurs d'un écosystème ou d'une communauté travaillant en réseau, chacune reposant sur les ressources des autres pour produire et livrer ses propres produits ou services. Et, dans un contexte où l'innovation et l'intégration de nouvelles technologies est un facteur de plus en plus important, les entreprises comprennent que l'utilisation de ressources externes relève souvent du bon sens en termes de coûts et de «time-to-market».

La plate-forme Windows de Microsoft est souvent citée comme l'un des plus grands et des plus riches écosystèmes. Les entreprises, à l'instigation d'un écosystème, qui réussissent sont généralement celles qui ont bien compris leur rôle dans leur écosystème : fournir une plate-forme et des outils nécessaires pour que d'autres puissent créer de la richesse autour. Leurs actions ne sont cependant pas altruistes. Elles ont compris qu'il vaut mieux avoir une petite part d'un grand marché qu'une grande part d'un petit. Ainsi, le revenu annuel de Microsoft ne représente qu'une faible part de la richesse totale créée par l'activité de l'écosystème Windows.

Une mise en œuvre efficace de l'innovation et de la technologie

Bouygues Telecom, au travers d'i-mode, a su développer en France un réel avantage concurrentiel. Inspiré par le modèle développé par DoCoMo au Japon, Bouygues Telecom, a créé un écosystème où une multitude d'acteurs de niche

offrent leurs services sur la plate-forme i-mode. Son modèle économique est simple, axé sur la séparation des rôles et le partage de la valeur créée. Il fournit aux acteurs de niche la motivation et les moyens pour maximiser leurs profits. Les acteurs de niche reçoivent la majorité du revenu créé par leur site sur i-mode tandis que Bouygues Telecom reçoit uniquement le revenu lié à l'utilisation de son réseau et de sa plate-forme.

Les rôles et les règles régissant la création et le partage de la richesse créée sont clairs. La stratégie de Bouygues Telecom est fondée sur une mise en œuvre efficace de l'innovation et de la technologie pour augmenter les possibilités et la facilité pour les acteurs de niche d'offrir une grande variété de contenus. Grâce à la technologie mobile haut débit disponible presque partout en France et à son modèle économique «gagnant-gagnant», Bouygues Telecom est parvenue à attirer de grands noms tels que MSN Messenger et Vivendi Universal qui participent à l'augmentation de l'offre globale d'i-mode, entraînant, dans une spirale vertueuse, croissance du nombre d'utilisateurs et de la richesse de l'écosystème. Si les succès sont nombreux, les échecs le sont aussi. Ils sont souvent liés à l'arrivée d'un nouvel écosystème plus novateur, plus flexible, et offrant plus de valeur ou un partage plus équitable de la valeur créée. Un des exemples est l'effondrement de l'écosystème «mainframe» d'IBM en faveur de l'écosystème du micro-ordinateur. Les écosystèmes peuvent également échouer si l'entreprise clé néglige son rôle ou qu'elle s'arroge trop de valeur, rendant l'écosystème fragile. Enron en est l'exemple le plus frappant.

Le concept d'écosystème économique fournit donc aux managers des références stratégiques fortes qui illustrent d'une part, l'importance de l'interdépendance des entreprises ; d'autre part, le fait que les plus grandes batailles aient généralement lieu entre écosystèmes et non pas entre entreprises individuelles. L'innovation est une des clés de la croissance d'un écosystème et une entreprise agissant sans prendre en compte l'impact de son action sur les autres acteurs du réseau met en danger l'équilibre de son écosystème, hypothéquant ainsi les chances de développement durable de celui-ci.