

## ABCDaire enthousiaste & décalé du management : Ecosystème

### Wel'Com-Hom News



Communication & Management  
Hommes & Méthodes

*Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable.*

[www.com-hom.com](http://www.com-hom.com)

### Interagir dans ses écosystèmes « économiques » et « d'affaires »



Nombreux sont aujourd'hui les dirigeants ayant bien compris l'intérêt de développer des relations plus collaboratives avec leurs partenaires économiques. Ces derniers sont aussi bien les clients, que les fournisseurs, ou même les concurrents, voire des organisations qui ne sont pas encore identifiées comme appartenant à l'une de ces catégories.

Ce faisant, ils mettent en pratique certains des principes les plus importants qui font le succès des écosystèmes naturels les plus résilients (c'est sans doute sous cette forme que la « performance » des écosystèmes naturels s'exprime le mieux).

Il n'est, dès lors, pas étonnant de constater que les « écosystèmes économiques » ou « écosystèmes d'affaires » soient devenus des objets d'étude académiques<sup>1</sup> autant que des formes d'organisation des relations inter-entreprises de plus en plus observables. La co-évolution des organisations et des compétences, tant individuelles que collectives, est l'un des phénomènes qui justifie le plus l'utilisation d'une métaphore particulièrement féconde pour bien comprendre les enjeux des relations entre entreprises.

Un autre intérêt très important du recours à l'image de l'écosystème découle d'une prise de conscience accrue du rôle central de la collaboration, voire même de la coopération entre les organisations. Alors que la double logique de compétition et de coopération est bien observée et décrite dans les écosystèmes naturels, les relations entre entreprises sont souvent appréhendées sous l'angle quasi-exclusif de la compétition. La notion d'écosystème d'affaires ou d'écosystème économique a le grand mérite de rappeler à quel point la coopération, ou au moins la collaboration, sont non seulement naturellement présentes, mais également souhaitables (et donc à développer) dans les relations économiques.

Bien sûr, la collaboration ne constitue pas la panacée. Dans bien des cas, elle occasionne des coûts qu'il s'avère difficile d'amortir. La création de valeur qui lui est généralement associée n'est, de plus, parfois validée que partiellement par des consommateurs finaux qui n'en attendaient pas tant et qui se seraient plutôt contentés de baisses de prix. Le niveau de collaboration observé au sein des relations inter-entreprises demeure cependant tel, qu'un peu plus de collaboration reste bienvenu et économiquement pertinent. Au-delà des raisons purement philanthropiques, qui demeurent parfois réelles, amélioration du chiffre d'affaires, de la marge et du résultat, réduction des risques et donc des coûts (y compris les fameux coûts cachés), augmentation du potentiel d'innovation,... sont potentiellement au rendez-vous pour les organisations raisonnant en termes d'écosystème et osant faire le pari de la collaboration.

<sup>1</sup> James Moore définit en 1996 l'écosystème d'affaires comme « une communauté économique supportée par l'interaction entre des entreprises et des individus – les organismes du monde des affaires. Cette communauté économique va produire des biens et des services en apportant de la valeur aux clients qui feront eux-mêmes partie de cet écosystème ».

La désindustrialisation, dont de nouvelles conséquences sont révélées quotidiennement, amène à porter l'attention sur la résilience des écosystèmes économiques, une résilience mise à mal et reposant, là encore, sur une capacité à mieux collaborer. Cette résilience de l'écosystème économique bénéficie *in fine* à tous les acteurs qui le constituent.

« Les factures de nos fournisseurs se transforment en tickets de caisse », cette formule récemment entendue lors d'une discussion avec le directeur achat d'une enseigne de grande distribution témoigne d'un changement de vision radical : c'est une lecture industrielle, et même fordienne, des relations client-fournisseur qui était alors assumée par un acteur d'un secteur souvent raillé pour le caractère délétère de ses pratiques. Il s'agit bien, en effet, de payer bien et plus tôt les fournisseurs en vue de permettre à ces derniers d'être en meilleure santé, pour embaucher et donner du pouvoir d'achat à des salariés qui viendront finalement faire leurs courses au sein de l'enseigne de distribution concernée. Cette vision confirme l'idée selon laquelle des partenaires économiques en bonne santé contribuent à favoriser l'activité de chacun. Il n'est dès lors pas étonnant de constater que l'une des caractéristiques communes des entreprises les plus résilientes réside dans le fait d'opérer au sein d'un écosystème lui-même résilient.

### **Observations terrain de ce qui se passe « in real life »**

Comme souvent, ce sont les évolutions des pratiques des entreprises qui permettent de valider la pertinence du recours à un concept importé d'un autre champ à celui de l'économie et du management. La prise de conscience progressive, par des organisations de plus en plus nombreuses, de leurs responsabilités autant que de leurs dépendances multiples vis-à-vis des autres organisations constituant leur environnement plus ou moins proche les incitent à intégrer dans les relations avec ces dernières les bonnes pratiques observables et observées au sein des écosystèmes naturels. Les stratégies collectives, pouvant prendre de nombreuses formes, sont alors légitimées et mises en œuvre avec des succès avérés.

Si de nombreuses entreprises ont aujourd'hui bien compris le rôle clé des fournisseurs dans l'innovation, la plupart tentent simplement de capter l'innovation en provenance de leurs fournisseurs. C'est déjà un pas important qui change sensiblement le métier des acheteurs. Il est toutefois possible, et c'est souvent heureux, d'aller plus loin. Les entreprises les plus ambitieuses confient à leurs acheteurs un rôle se situant en amont du processus d'innovation. Il est alors question de co-innovation ou de co-développement. Là où capter l'innovation ne saurait donner un avantage décisif (tous les concurrents peuvent capter la même innovation très rapidement), co-innover se révèle plus risqué mais également plus distinctif. Un dépôt conjoint de brevet permet de garantir dans ce cas une utilisation privilégiée de l'innovation pouvant générer un véritable avantage concurrentiel.

### **Ce qui peut être fait de différent...**

En dépit d'une volonté réelle et affirmée, le déploiement de relations réellement collaboratives demeure compliqué. La volonté de collaborer pour créer de la valeur et développer la résilience de l'écosystème se heurte souvent à la difficulté de mettre en œuvre concrètement des actions opérationnelles validant les principes de la collaboration. Parmi toutes les modalités collaboratives possibles, le choix doit être guidé par la cohérence globale.

Si l'on prend l'exemple des relations avec les fournisseurs, l'expérience montre qu'un triple accompagnement peut être mis en place en référence aux trois grandes stratégies qui sont les leurs :

- La stratégie commerciale : il s'agit ici d'accompagner la conquête de nouveaux marchés par le fournisseur, marchés qu'il est d'ailleurs possible d'explorer ensemble comme le font les « entreprises étendues ». Le distributeur de matériel et outillage Outilacier et son fournisseur SAM outillage ont, sur ce point, développé de très intéressantes initiatives qui dégalvaudent l'expression « gagnant-gagnant » : soucieux de demeurer « un acteur positif de son environnement », Pierre-Yves Lévy, le PDG d'Outilacier fait au maximum fabriquer les outils en France (par SAM outillage notamment) et a su construire avec son fournisseur des avantages concurrentiels fondés sur une grande capacité de co-innovation (et un peu de pédagogie en direction des grandes entreprises qui constituent une clientèle privilégiée et sensible à la préservation de l'emploi local) ;
- La stratégie industrielle : en dépit des problématiques juridiques, concernant notamment la question de la propriété, finalement tout à fait gérables, certaines entreprises n'hésitent plus à investir chez leurs fournisseurs, qui n'en ont pas forcément les moyens, pour finalement bénéficier de la qualité de leur production sur des produits spécifiques. Orchestra (qui cherche, parfois en co-investissant, à convaincre des fabricants de vêtements pour adulte de réaliser des investissements spécifiques pour produire des vêtements pour enfants), Tefal (qui investit dans le mécénat de compétences, déléguant des ingénieurs pendant six mois ou un an chez

des fournisseurs pour permettre à ces derniers de progresser et de mieux répondre aux besoins de Tefal) ou Jus de Fruits d'Alsace (qui aide financièrement des fournisseurs brésiliens ayant tendance à se détourner de la production d'oranges pour la canne à sucre, plus rentable) fournissent des exemples intéressants sur ce point. Au-delà, le fait de lisser les achats sur l'année permet de déprécier le travail chez le fournisseur, dont la meilleure santé se révélera rapidement un atout pour son client ;

- La stratégie financière : même si la réduction récente des retards de paiement est une bonne chose, un travail important reste à accomplir pour rendre confiance aux fournisseurs parfois trop facilement considérés comme des banquiers permettant à leurs clients d'optimiser leur trésorerie. Les entreprises, comme Nestlé, qui choisissent de ne pas actionner tous les leviers de pouvoir dont elles disposent sur leurs fournisseurs et, notamment, de les payer rapidement, voire au comptant (alors que point n'est besoin pour une telle entreprise de payer au comptant pour trouver des fournisseurs), parviennent à devenir les clients préférés de fournisseurs en bonne santé et pérennes. L'expression « gagnant-gagnant » prend ici tout son sens.

Face à la perte de résilience de nos écosystèmes et à ses conséquences économiques et sociales, des solutions existent donc. Elles reposent, la plupart du temps, sur la volonté de faire de la collaboration un réel moteur de l'évolution, au même titre, si ce n'est plus, que la compétition. Comme dans les écosystèmes naturels, les stratégies de coopération ont alors tendance à se multiplier au bénéfice de tous les acteurs de l'écosystème.

A propos de l'auteur :



**Hugues Poissonnier** : Economiste et docteur en Sciences de Gestion, je suis Professeur à Grenoble Ecole de Management, où j'enseigne la stratégie, le contrôle de gestion et les achats. J'interviens également dans plusieurs universités et écoles de commerce internationales, ainsi que dans plusieurs écoles d'ingénieurs.

Mes travaux de recherche portent principalement sur la collaboration dans les relations inter-organisationnelles, sujet sur lequel j'accompagne régulièrement des dirigeants et suis auteur ou co-auteur de nombreux articles de recherche et de vulgarisation, ainsi que d'une vingtaine d'ouvrages.

Je suis membre de la Chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix Economique et dirige l'IRIMA (Institut de Recherche et d'Innovation en Management des Achats), dont la vocation est d'accompagner les organisations achats dans leur mission de création de valeur grâce, notamment, à l'innovation collaborative.



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

#### Copyright

Les textes sont la propriété de [Com-Hom](#)  
Crédit photographique : [Com-Hom](#), [Fotolia](#)