

L'ouverture vers l'extérieur : une nécessité pour maîtriser son écosystème

Objectifs.

La constitution d'un écosystème performant et la capacité à en tirer profit sont indispensables pour la réussite des entreprises, dans une économie de plus en plus digitalisée. La digitalisation facilite en effet les échanges et les coopérations, réduit drastiquement les coûts de transaction et les distances, démultiplie les possibilités de contacts, accroît les interactions entre l'entreprise et son environnement. Cette maîtrise de l'écosystème devient essentielle, notamment, pour conserver et optimiser les relations avec les clients, élaborer des offres innovantes et attractives, accéder aux meilleures ressources et compétences. Cette maîtrise est donc déterminante pour maximiser la valorisation des activités de l'entreprise et assurer sa pérennité. Les plateformes (Google, Amazon, Facebook, Apple, Uber, AirBnB, Alibaba...), dont la réussite découle largement de la capacité à construire et exploiter un écosystème dynamique, illustrent parfaitement ce phénomène et cette exigence.

Or la plupart des entreprises établies sont peu efficaces dans l'ouverture vers l'extérieur, qu'il s'agisse de créer de la valeur avec des acteurs externes, de développer des partenariats et coopérations ou d'intégrer des compétences ou entités externes. Les partenariats fournissent rarement les bénéfices attendus, les acquisitions créent moins de valeur qu'attendu voire en détruisent, la co-conception avec les fournisseurs et les utilisateurs est peu développée, l'enjeu de la gestion des données est mal contrôlé... Cette situation constitue un handicap important pour les entreprises dans un monde toujours plus ouvert où l'on doit de plus en plus souvent faire avec l'autre, où la réussite dépend en grande partie d'acteurs situés à l'extérieur de l'entreprise.

Il s'agit donc d'accompagner les entreprises dans leur indispensable ouverture vers l'extérieur.

- La caractérisation de l'écosystème de l'entreprise et de ses enjeux : périmètre, acteurs, relations et flux, fonctionnement, création et captation de la valeur, outils et applications...
- La compréhension des enjeux liés à la collecte et valorisation des données dans l'écosystème et des opportunités et menaces pour l'entreprise.
- La définition de la politique d'ouverture vers l'extérieur : activités à maîtriser totalement en interne, à partager... à externaliser totalement.
- L'optimisation des partenariats et des relations avec les autres acteurs externes.
- La gestion réussie des acquisitions, en particuliers de start up, pour tirer pleinement profit des atouts des entreprises acquises.
- La définition de la politique vis-à-vis des plateformes et l'optimisation des relations avec les plateformes clés.
- L'évaluation de l'impact de l'ouverture vers l'extérieur sur le modèle économique et le fonctionnement de l'entreprise.

Domaines traités.

- La politique et les pratiques actuelles de l'entreprise en matière d'ouverture vers l'extérieur et de gestion de son écosystème : partenariats, externalisation, acquisitions,... positions de force et de faiblesse...
- L'impact des transformations en cours et à venir, notamment de la digitalisation, sur la politique en matière d'ouverture vers l'extérieur : opportunités, menaces, risques, exigences...
- Les opportunités d'amélioration de la chaîne de valeur de l'entreprise et de ses processus grâce à l'ouverture vers l'extérieur.
- La gestion des acquisitions et l'exploitation réussie des atouts et apports des entreprises acquises.
- La politique partenariale de l'entreprise et l'optimisation des performances des partenariats.
- Les stratégies d'accès aux données, aux compétences et aux utilisateurs/clients : directe, collaboration, partage, acquisition...
- La politique vis-à-vis des grandes plateformes et les moyens à engager en fonction des objectifs visés (accès aux utilisateurs/acheteurs, accès à des bases de données massives...).
- L'évaluation de l'adéquation de la culture, de l'organisation, du mode de management... à un monde ouvert.

Les apports et activités réalisées.

- Mise en perspectives des transformations de l'environnement de l'entreprise, des développements et innovations technologiques et des conséquences pour l'ouverture vers l'extérieur et l'écosystème.
- Capacité à challenger de façon argumentée et illustrée la vision, les analyses, les modèles... des responsables en matière d'ouverture vers l'extérieur et de gestion de l'écosystème.
- Entretiens avec les membres du CoDir/ComEx et les responsables concernés par les différents domaines.
- Réunions, séminaires de partage et de mobilisation.