

LES NOUVELLES STRATÉGIES DES ENTREPRISES EN MATIÈRE D'APPLICATIFS CLIENTS, À L'ÈRE NUMÉRIQUE

(ARTICLE PARU AUX CERCLES DES ÉCHOS – JUIN 2012)

De nombreux facteurs contribuent à une accélération sensible des mutations des technologies de l'information.

Ce n'est pas nouveau, les progrès technologiques ne cessent de s'accélérer (c'est la loi de Moore). Certains facteurs d'accélération sont déjà anciens, d'autres n'ont vu le jour que très récemment. En voici une liste (non exhaustive) :

- Les nouvelles technologies connaissant un taux de pénétration de plus en plus rapide (comparaison connue entre la vitesse de pénétration de la voiture, du téléphone, de la TV, du PC, du mobile, du Smartphone...), les effets d'échelles sont atteints dans des délais de plus en plus courts favorisant une baisse substantielle des coûts.
- Ce sont aujourd'hui les applications grand-public qui tirent les développements technologiques et structurent l'offre aux entreprises. L'attractivité et la rentabilité des marchés grand-public (effets d'échelles rapides et considérables) procurent un rythme effréné d'innovation et d'obsolescence.
- Ces phénomènes engendrent des entreprises aux moyens considérables (Google, Amazon, Facebook, Apple...) qui contribuent à leur tour à l'accélération.
- Mais le facteur le plus nouveau est celui de la contribution directe des utilisateurs et de la multitude¹ à l'innovation continue :
 - Wikipédia (2001), probablement l'une des principales œuvres de collaboration bénévole au monde,
 - début 2012 plus de 500 000 applications étaient accessibles dans l'App store d'Apple. Aucune entreprise n'aurait pu investir et faire preuve d'une telle créativité en à peine 4 ans,
 - lors d'un concours, organisé en 2010, pour imaginer la nouvelle application de distribution des TGV, 4 mois ont suffi pour récupérer 10 prototypes opérationnels et dont les gagnants (SSII mais aussi jeunes développeurs indépendants) ont vu leur application présentée aux clients « pour de vrai » en gare.
- Ce potentiel est encore décuplé par le réseau permanent entre les utilisateurs en mobilité (« always on ») mais aussi le décollage annoncé du « machine to machine » (réseaux sans fil, puces RFID, sans contact...).

¹ L'âge de la multitude de Nicolas Colin et Henri Verdier Armand Colin Mai 2012

- Ce réseau fournit des potentialités considérables de collecte de données permettant de développer un marketing et une animation client (presque !) automatisés (analogie possible avec le trading haute fréquence).

1. Malgré tous ces changements, les questions clés, s'agissant des stratégies en matière d'applicatifs clients des entreprises, restent fondamentalement les mêmes.

i) Développer des avantages compétitifs tout en maîtrisant les coûts

Tout d'abord retour au nerf de la guerre : les moyens financiers des entreprises consacrés à l'informatique. Même si ces montants varient beaucoup selon leur taille et leur activité (certaines étant plus fortement impactées par l'informatique comme les banques, le voyage ou la grande distribution), aucune entreprise n'a les moyens de consacrer les sommes mobilisées par les leaders cités plus haut. Se pose donc pour toute, et en particulier les plus petites d'entre elles, la question des moyens.

Difficile de donner ici des réponses universelles. Nous pouvons pour autant citer les facteurs suivants qui conduisent à une meilleure maîtrise des coûts :

- Le développement du logiciel libre, très approprié au développement d'applications web fixe et mobile, permet une baisse importante des coûts avec des risques de pérennité et de développement des solutions aujourd'hui maîtrisés. Ceux sont ces logiciels qui équipent les sites aux volumes de transactions les plus importants.
- Le développement des solutions de Cloud Computing, la aussi très adaptées au web (car issues d'Amazon), propose une forme d'outsourcing à la mise en œuvre très simplifiée.
- La capitalisation sur les services mis à disposition par les grandes plateformes du marché que sont Amazon, Facebook, YouTube, Google...qui permettent d'intégrer facilement des fonctionnalités puissantes comme la recherche, la vidéo, la cartographie ou la géolocalisation.
- Et de manière générale, la différence se joue beaucoup sur le design de l'interaction et donc la créativité, au-delà des moyens mis en œuvre.

ii) Faire ou acheter

Vielle question du « make or buy ». Auparavant (il y a 4 ans !) cette question se posait souvent en terme de contrôle stratégique, de maîtrise des compétences rares/clés, de moyens financiers (en particulier investissements vs charges récurrentes).

Mais le numérique est passé par là et les plus belles réussites de l'ère numérique se sont faites et se font sur la base d'une stratégie d'ouverture. Le sujet du contrôle et de la maîtrise me semble donc quelque peu dépassé (toutes les compagnies aériennes

ont le même système de réservation et bientôt de « yield management », SAP gère la « supply chain » d'une part importante des entreprises industrielles, les applications en mode SAS – « Software as a Service » – se multiplient sur le modèle de l'indéniable réussite de SalesForces™). Les questions me semblent donc être plutôt :

- Si j'achète, comment je m'assure que la valeur-ajoutée additionnelle que je produit créé un avantage compétitif (tous les sites de réservations ferroviaires utilisent le même moteur de calcul d'itinéraires, mais le site voyages-sncf.com doit aller plus loin pour ses internautes).
- Si je fais, quels services et versions sont commercialisables, me projetant ainsi au cœur d'un écosystème pour mon industrie.

iii) Valeur-ajoutée des partenaires

Dans un monde où la collaboration avec des fournisseurs/partenaires devient la norme, savoir maximiser la valeur d'un partenariat devient un savoir-faire et une valeur essentielle des entreprises. Dans le monde de la technologie (secteur hyper concurrentiel), la DSI (et la Direction des achats) doit trouver le bon équilibre entre une mise en concurrence salutaire (en particulier pour la baisse des prix) et la construction de partenariats long terme basés sur l'investissement et la création de valeur partagés.

iv) Développement interne ou écosystème externe

Commençons par deux exemples issus d'une industrie que je connais bien : le voyage.

American Airlines™ (AA) fut la première compagnie aérienne à se doter d'un outil de réservation (remplaçant les fiches cartonnées) dans les années 1950. Se posa après son développement (couteux) la question de le conserver pour un usage interne (avantage compétitif) ou de le fournir aux autres compagnies aériennes et ainsi créer les conditions de son adoption par les agences de voyages. Ce fut ce deuxième scénario qui entraîna la création de Sabre™² premier GDS (Global Distribution System) au monde société valorisée aujourd'hui 17 Mds de dollars alors que AA est sous « chapter 11 ».

Plus proches de nous, la création en 2001 de la JV entre Expédia™ leader mondial des agences de voyages en ligne et voyages-sncf.com (site de réservation de la SNCF). Cette agence distribue des concurrents directs de TGV (les vols Paris-Londres face à l'Eurostar par exemple) mais a permis à voyages-sncf.com de s'installer durablement dans l'écosystème de la distribution du voyage en France et en Europe source de valeur future importante à l'heure de l'ouverture à la concurrence du marché ferroviaire.

² Voir <http://fr.wikipedia.org/wiki/Sabre>

2. Pour autant les méthodes de mise en œuvre et de sourcing sont à repenser à l'ère des plateformes et des « stores »

Après les années « back-office » où les entreprises ont normalisé et homogénéisé leur fonctionnement créant des géants comme SAP ou Oracle, le focus se déplace vers le client pour prendre en compte les nombreux facteurs, décrits au début de l'article, et qui concernent, pour la plupart, les canaux d'accès et de relations clients.

Nous y reviendrons à la fin de cet article, mais les DSI ne peuvent agir seuls car, au risque de leur déplaire, il s'agit bien d'asservir la technologie à la vision ; comme l'a si bien fait un certain Steve Jobs.

i) Innovation

Si l'on reprend la définition du designer par Paola Antonelli, chargée du design et de l'architecture au MOMA : « J'essaie toujours de garder l'idée que le designer est l'interface du progrès, entre le progrès et l'humanité »³ et qu'on l'applique à la démarche de conception des applicatifs clients, on comprend que l'ambition en terme d'expérience et d'interaction clients doit se placer à un tout autre niveau que celui couramment pratiqué dans les entreprises (à l'exception de certains « pure-players » du web).

Ces idées sont reprises dans Design émotionnel⁴ de Aarron Walter. Le cycle d'innovation doit être dominé par le design, c'est à dire le travail sur l'expérience utilisateur :

- Simplifier la complexité,
- Créer des parcours fluides calqués sur les usages en perpétuelle adaptation,
- Créer de vraies interactions au travers d'applications sensibles (je capte les données et les traces des comportements) et adaptatives (je fais profiter le client de ces collectes de données),
- Je m'adresse à l'internaute mais aussi aux tributs qui l'entourent en l'aidant à nourrir son réseau (et à développer les données de l'entreprise !).

ii) Penser différemment les applications clients

Probablement que sans l'Appstore, le caractère fermé de l'univers Apple serait apparu inadmissible à bon nombre d'utilisateurs (en particulier en comparaison de la plateforme ultra-ouverte Windows™ de Microsoft™). Mais voilà, tout en étant fermé, l'univers d'Apple offre une infinité d'adaptations grâce aux contributions des développeurs sur l'Appstore...maîtrisées par Apple (fin 2012 les bénéfices des commissions prisent sur les Apps par Apple, 30%, devraient dépasser ceux réalisés sur les ventes d'Iphone).

³ « Design and the elastic mind » Paola Antonelli Museum of Modern Art, 2008

⁴ Design émotionnel de Aarron Walter Editions Eyrolles, Décembre 2011

Cet exemple montre l'importance de susciter et capter la contribution de chaque utilisateur à l'enrichissement : cela va d'un contenu (comme les notations dans Tripadvisor™) au développement de fonctionnalités (peut-être réservé à des plateformes à vocations plus universelles).

A l'ère numérique la définition même d'application est à revoir tant son périmètre et son contenu bouge en permanence. L'application est devenu un objet hautement dynamique qui capte ainsi l'attention du client :

- Les internautes sont habitués à des mises à jour permanentes et transparentes des applications de leur smartphones,
- une application sensitive profite des utilisations qui en sont faites pour se personnaliser et s'aligner en permanence avec les pratiques et les usages des utilisateurs : c'est poussé encore plus loin la logique de « MyApps » puisque les adaptations sont faites dynamiquement,
- Les applications intègrent des ressources disponibles sur les plateformes via des API⁵ contribuant également à la dynamique : YouTube (videos), Amazon (cloud), facebook (authentification), Paypal (paiement).

iii) Franchir le pas de la valeur

Enfin, avant d'aborder la conception d'une application client, la question de l'ouverture doit être posée. Il s'agit d'analyser le niveau de risque, les enjeux en terme de coûts, la faisabilité d'une telle démarche qui vise à faire de cette application un embryon de plateforme pouvant prétendre jouer un rôle dans l'industrie en créant son propre écosystème.

Prenons quelques exemples :

- Dans le transport public, une plateforme fédérant les innombrables services numériques disponibles pour les usagers peut elle émerger ?
- Dans l'assurance, l'écosystème constitué par les agents peut il trouver un équivalent en terme de plateforme numérique ?
- Dans la grande distribution, au-delà de la distribution des produits telle que conçue aujourd'hui, l'équivalent de la marketplace d'Amazon peut-il s'imaginer ?
- Universal Music et les éditeurs musicaux, peuvent ils encore se réinventer après le succès de la plateforme Itunes™ déjà menacée par Spotify™, Deezer™ et autres.

D'autres exemples pourraient être trouvés. La seule question qui vaille est celle de savoir s'il est possible et souhaitable d'aller chercher l'incrément de valeur et d'avantage compétitif que procure l'ambition de la plateforme.

⁵ API : Application Programming Interface
(http://fr.wikipedia.org/wiki/Interface_de_programmation)

3. Comme pour le Directeur marketing⁶, le rôle du DSI doit évoluer en profondeur

Le DSI est donc de plus en plus confronté à un grand écart entre des systèmes « Legacy », incontournables car gérants les grands processus de l'entreprise, mais difficiles à faire évoluer, et la vitesse et le dynamisme imposés par les nouveaux acteurs (yc. Les utilisateurs-acteurs) de l'ère numérique.

Pour cela les DSI doivent d'abord savoir dépasser l'opposition entre l'objectif de sécurité légitime et indispensable d'une Direction informatique et l'accessibilité/ouverture cœur de la proposition de valeur de l'ère numérique. Mais finalement les cas de failles de sécurité restent relativement rares à l'échelle du nombre de transactions quotidiennes.

Les responsabilités opérationnelles et d'architecture doivent donc être clairement différenciées et occupées par des profils non moins différents (issus de l'exploitation et des métiers de l'informatique pour le premier, des cabinets de conseil ou des métiers commerciaux pour le deuxième). De nouveaux partenariats doivent être mis en place pour diversifier les modes de sourcing et sécuriser l'accès à des compétences rares.

Dans un environnement aussi dynamique, le DSI doit lui aussi devenir agile, être à l'écoute des tendances, dénicher les bons partenaires. Il doit s'approprier et décliner dans son propre environnement les problématiques du §1.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'itération est devenue la règle. Elle doit se retrouver dans la nature des projets qui doivent être lancés : progressifs, en apprentissage (promettre moins et sur-délivrer dès la première itération), sans effet tunnel.

Mais l'informatique ne peut plus être la seule affaire du DSI. L'interface entre la direction commerciale & marketing doit être d'une telle efficacité que doit se poser la question d'un rattachement du DSI, ou de la Direction des SI client, à cette dernière.

Pascal Delorme
Juin 2012

Profil
Linkedin



<http://www.targetone.fr>
Pascal.delorme@targetone.fr

⁶ voir article du même auteur : <http://lecercle.lesechos.fr/entrepreneur/marketing-communication/221144328/grandes-entreprises-confrontees-a-marketing-nouvelle->