



ExpertInsights@IBV

L'innovation collaborative

Innovez à la manière d'une start-up,
évoluez comme une entreprise

La numérisation dans le secteur automobile

Les technologies numériques ont bouleversé le secteur de l'automobile. Celui-ci reposait sur un modèle métier basé uniquement sur la détention d'une voiture. Il se transforme dorénavant en un écosystème numérique à multiples facettes. En fait, dans une étude récente de l'IBM Institute for Business Value, 80 % des cadres ont indiqué que "l'offre de services complets pour véhicules connectés" constituera un élément différenciateur clé pour les consommateurs.¹ Les constructeurs et les fournisseurs actuels sont confrontés à l'âpre concurrence des startups et des entreprises du web qui proposent de nouveaux modèles métier, des processus agiles et une mise sur le marché rapide. Pour innover et évoluer, les leaders du secteur devront combiner les compétences créatives d'une startup et les atouts classiques d'une entreprise industrielle.

Développement de produits numériques via le modèle Garage Factory

Les automobilistes d'aujourd'hui comptent bénéficier d'expériences transparentes et personnalisées. Alors que leurs attentes en matière de mobilité personnelle ne cessent de croître, les constructeurs OEM se tournent vers des entreprises qui offrent des services de mobilité numériques afin de leur offrir des services de gestion relatifs à la circulation, au parking ou simplement aux itinéraires. Un accès direct aux clients via une plateforme numérique dotée d'un écosystème de produits et de services divers crée des opportunités de nouveaux flux de revenu. Covoiturage, appel de véhicule par smartphone (e-hailing), tarifs d'abonnement et marchés de plateforme sont quelques exemples d'opportunités de monétisation qui ont émergé via les technologies numériques.

Les constructeurs OEM intègrent toujours plus de services numériques à leurs véhicules et dispositifs connexes pour répondre aux attentes des consommateurs. Disposer d'un accès direct aux clients et aux données d'utilisation est crucial pour créer une expérience de conduite personnalisée et fidéliser les clients sur le long terme. Les entreprises qui endossent ce rôle central pour l'interaction avec les clients peuvent potentiellement capitaliser sur des opportunités au niveau du marché des clients et de la mobilité.

Les grands constructeurs automobiles ont déjà essayé d'imiter l'approche du secteur numérique, mais ont souvent échoué en raison de processus internes ou d'un manque d'évolutivité. Les leaders ont besoin de pouvoir combiner l'innovation d'une startup et l'évolutivité du secteur automobile traditionnel.

"L'expérience positive la plus récente détermine nos attentes futures, à tout point de vue."

Paul Papas, Global Leader chez IBM iX

Adoption d'une nouvelle approche

Le modèle Garage Factory associe les possibilités de méthodes agiles et la capacité des approches d'entreprise. Il offre une structure pour le développement et l'utilisation de produits numériques depuis l'idée jusqu'au produit fini. Le terme "Garage" évoque l'innovation liée aux premières phases de développement du produit, incluant la conceptualisation et le développement du produit minimum viable (MVP) après une longue modélisation métier.

Dans la phase "Garage", l'avantage client et le potentiel métier sont étudiés en profondeur et la viabilité fondamentale du produit est validée via des prototypes.

L'étroite coopération entre les deux partenaires, notamment la co-crédation et la co-localisation, distingue cette phase "Garage" des autres relations constructeur OEM/ fournisseur traditionnelles. L'aspect "Factory" de la structure implique la mise à l'échelle du produit en deux phases après le premier lancement sur le marché (voir la Figure 1).

La phase de production implique l'itération du produit selon le feedback du marché. Elle prépare aussi le produit à un lancement important sur le marché, notamment au niveau de l'adaptation locale et du renforcement du produit. La phase de déploiement optimise la capacité de développement du produit en identifiant le meilleur usage possible des canaux marketing pour garantir à la fois mise à l'échelle et pertinence. La phase "Factory" implique un développement continu tout au long du cycle de vie du produit.

Figure 1
"Garage" et "Factory" : deux phases du développement de produits et services numériques

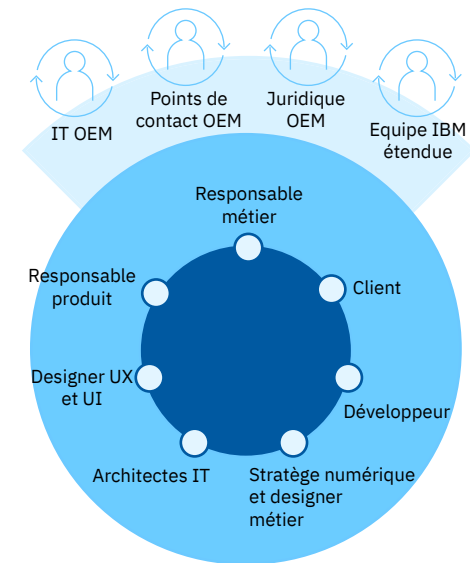


Intégration du modèle Garage Factory via une innovation métier sobre

Le modèle Garage Factory définit les conditions d'une innovation durable et évolutive. Le processus de développement de produits dans le cadre de cette structure requiert l'examen des utilisateurs et de leurs besoins. Il implique d'évaluer les actifs et les fonctionnalités de l'entreprise, comme sa capacité à se développer dans d'autres domaines. Des approches de scénarios métier potentiels et des indicateurs possibles sont développés pour déterminer si une idée est prête à être commercialisée, ainsi que sa valeur potentielle. Dans la mesure où peu d'idées risquent d'atteindre le stade de la production, il est indispensable d'en assurer un flux constant, en provenance des parties prenantes internes, mais aussi des partenaires de l'écosystème.

A l'issue de la phase de conceptualisation, les concepts sont transformés en produits et services concrets par des équipes agiles et multidisciplinaires, constituées du propriétaire du produit, de stratèges numériques, de designers et de développeurs. Une fois que les idées sont passées de l'état de prototypes numériques à celui de produit MVP, un cycle continu de tests commence avec de vrais utilisateurs. Les itérations correspondantes et l'optimisation continue du produit commencent et durent aussi longtemps qu'il le faut pour identifier les trajectoires de croissance ou jusqu'à ce que l'approche soit rejetée. Ces tests itératifs avec les utilisateurs permettent des prises de décision rapides et des délais de traitement courts.

Figure 2
Equipe interdisciplinaire et intégration de parties prenantes pertinentes dans le processus de développement du produit



Implémentation de la livraison continue pour les cycles d'innovation plus courts

Le modèle Garage Factory en pratique

Le nouveau service de mobilité numérique de Volkswagen, "We Experience", fournit aux conducteurs des conseils informés au bon moment et au bon endroit, sur de nombreux sujets, de la station service la plus proche au meilleur restaurant.² Volkswagen et IBM ont développé conjointement "We Experience", qui combine les services de base des plateformes numériques de Volkswagen, ainsi que les capacités cognitives et les microservices cloud d'IBM. Les sociétés commerciales, les chaînes de stations-service ou le secteur de l'hôtellerie peuvent utiliser "We Experience" pour présenter des offres de service aux nouveaux clients. Les prototypes pour de nouveaux produits numériques comme "We Experience" sont créés par les équipes Volkswagen-IBM interdisciplinaires, agiles et collaboratives selon le modèle Garage Factory.

Un produit ou un service développé par des équipes interdisciplinaires agiles est en permanence affiné et perfectionné après sa mise en production. Une partie du processus implique le test des nouveaux produits dès que possible afin de valider leurs fonctionnalités et leur valeur ajoutée pour l'utilisateur et le modèle métier. L'accès au produit par l'équipe de développement leur permet aussi d'obtenir d'autres informations pour des itérations futures.

L'amélioration continue et rapide des produits et services requiert une plateforme technique pouvant répondre aux besoins de configuration, d'implémentation, d'intégration, d'assurance qualité et d'opérations du projet en termes de DevOps et de microservices. Cette plateforme doit comporter :

- Des microservices, qui peuvent être rapidement adaptés, en passant de fonctions existantes à des applications complètes pour réduire le délai de commercialisation.

- Des infrastructures cloud, qui peuvent permettre une dissémination quasiment transparente des résultats fonctionnels et leur transformation en opération évolutive.
- Le support DevOps, qui fournit la structure permettant aux équipes de développement de réaliser le cycle d'innovation produit itératif "développer— apprendre — améliorer" avec davantage d'autonomie.

Les équipes doivent pouvoir apporter des changements aux produits en se reposant le moins possible sur des facteurs externes, grâce à des approches et des méthodes techniques axées sur les développeurs. Seule une infrastructure moderne va permettre aux approches et méthodologies théoriques appliquées d'aboutir à des produits et services pratiques et utilisables.

Le potentiel exponentiel des modèles métier de type plateforme.

Les plateformes sont à la base de l'approche Garage Factory. Dans le secteur automobile, le potentiel d'innovation exponentiel n'est plus lié à un seul produit, mais à des modèles métier polyvalents. Dans l'étude de l'Institute for Business Value "Automotive Incumbents Strike Back", 44 % des cadres de l'automobile interrogés ont indiqué que leur entreprise était à un des stades d'adoption des modèles métier basés sur des plateformes.³ Au niveau mondial, environ 60 % des startups dont la valeur dépasse 1 milliard de dollars sont fondées sur des modèles métier de type plateforme.⁴

Dans la mesure où ce modèle met directement en relation les constructeurs et les consommateurs, il offre de nouvelles opportunités. En tant que détenteurs de plateforme fournissant des services numériques innovants, les leaders du secteur automobile peuvent obtenir de nouveaux éclairages sur les clients qu'ils accompagnent et avoir

une meilleure connaissance des partenaires participant à l'écosystème. Dans votre recherche de nouveaux modes de développement de produits et services numériques, posez-vous ces questions :

- Quels produits et services résonnent sur votre marché et pour votre marque ?
- Comment mettre en œuvre un modèle métier basé sur une plateforme et un écosystème de partenaires ?
- Comment optimiser et générer des revenus dans votre environnement métier spécifique ?

A propos des rapports ExpertInsights@IBV

ExpertInsights@IBV reflète les points de vue de leaders éclairés sur des thèmes d'actualité relatifs au monde des affaires et de la technologie. Les rapports sont basés sur des conversations avec d'éminents experts en la matière provenant du monde entier. Pour plus d'informations, contactez l'IBM Institute for Business Value par e-mail : iibv@us.ibm.com.

L'avis des experts

Stefan Schumacher

Directeur mondial
Solutions pour le secteur automobile
stefan.schumacher@de.ibm.com

Philipp Beckmannshagen

Responsable du développement commercial
Produits et services numériques
Philipp.Beckmannshagen@de.ibm.com

Alexander Ruhland

Responsable du développement commercial
Produits et services numériques
alexander.ruhland@de.ibm.com

Ilker Uzkan

Senior Business Designer,
Aperto (une société IBM)
Ilker.Uzkan-Aperto@ibm.com

© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road
Armonk, NY 10504
Produit aux États-Unis d'Amérique
Juin 2018

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines Corp. dans de nombreux pays. Les autres noms de produits et de services peuvent appartenir à IBM ou à des tiers. La liste actualisée de toutes les marque d'IBM est disponible sur la page Web "Copyright and trademark information" à l'adresse www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Le présent document contient des informations qui étaient à jour à la date de la première publication, et peut être modifié par IBM à tout moment. Toutes les offres ne sont pas disponibles dans tous les pays où IBM est présent.

LES INFORMATIONS CONTENUES DANS CE DOCUMENT SONT FOURNIES "EN L'ÉTAT", SANS AUCUNE GARANTIE, EXPRESSE OU IMPLICITE, Y COMPRIS TOUTE GARANTIE DE VALEUR MARCHANDE OU D'ADÉQUATION À UN USAGE SPÉCIFIQUE ET TOUTE GARANTIE OU CONDITION D'ABSENCE DE CONTREFAÇON. Les produits IBM sont garantis selon les conditions générales des accords en vertu desquels ils sont fournis.

Le présent rapport est fourni uniquement à titre d'information générale. Il n'est pas destiné à se substituer à des recherches détaillées ou à l'exercice d'un jugement professionnel. IBM ne saurait être tenu responsable d'une quelconque perte subie par une organisation ou une personne qui s'appuie sur cette publication.

Les données utilisées dans ce rapport sont susceptibles de provenir de sources tierces et IBM ne vérifie, ne valide ni ne contrôle ces données. Les résultats issus de l'utilisation de ces données sont fournis sur une base "en l'état" et IBM ne donne aucune garantie et n'assume aucune responsabilité, explicite ou implicite.

33016433FRFR-01



Notes et sources

1. Stanley, Ben et Gyimesi, Kal. "Automobile 2025 : Un secteur sans frontières." IBM Institute for Business Value. Janvier 2015
<https://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/auto2025/>
2. Communiqué de presse Volkswagen. "Volkswagen and IBM develop digital mobility services together." 9 septembre 2017.
https://www.volkswagenag.com/en/news/2017/09/VW_IBM.html
3. "Automotive Incumbents Strike Back." IBM Institute for Business Value. Mars 2018
<https://www.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=00014500USEN&dd=yes&>
4. Moazed, Alex. "Platform Business Model – Definition." Applico. Mai 2016.
<https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model/>