

IBM Institute for Business Value

L'entreprise à mobilité ascendante

Définition d'un programme stratégique



IBM Institute for Business Value

IBM Global Business Services, via l'IBM Institute for Business Value, réalise des études stratégiques pour des dirigeants concernant des points critiques des secteurs public et privé. Ce rapport exécutif repose sur une étude approfondie réalisée par l'équipe de recherche de l'institut. Il fait partie de l'engagement permanent d'IBM Global Business Services de fournir des analyses et des points de vue aidant les entreprises à bénéficier d'une valeur métier accrue. Pour obtenir plus d'informations, vous pouvez contacter les auteurs ou leur envoyer un e-mail à l'adresse iibv@us.ibm.com

Par Phil Buckellew, Kevin Custis, Richard Esposito et Eric Lesser

Tout comme l'e-business a représenté une mutation fondamentale au début de notre siècle, la technologie mobile offre une opportunité unique pour les entreprises. Beaucoup plus qu'un simple canal de consommation émergeant, les fonctionnalités mobiles transforment les modèles métier traditionnels, apportant aux entreprises de nouvelles sources de données et de connaissances, enfin, elles contribuent à l'augmentation du chiffre d'affaires brut et du revenu net. Notre enquête portant sur plus de 600 entreprises et constituée d'entretiens avec 30 leaders des technologies mobiles suggère que moins de la moitié des entreprises ont mis en place des stratégies complètes pour englober l'éventail des mesures en matière de technologie mobile et relever les défis de taille que représente leur implémentation. De plus, seuls quelques leaders en stratégie mobile ont mis en place les éléments structurants requis pour tirer pleinement parti de ces nouvelles opportunités mobiles. Les entreprises ont d'importantes opportunités en matière d'amélioration des opérations de développement de leur stratégie mobile, d'exploitation de la mobilité pour réinventer les modèles métier et d'exploitation et enfin de mise en place de processus et de solutions mobiles plus performants.

« Nous en arriverons à un point où cela sera notre mode de fonctionnement fondamental dans nos activités. La proposition de valeur sera que le mobile sera imbriqué dans nos activités. Dans 5 ou 10 ans, en regardant en arrière, on se demandera pourquoi on en avait fait toute une histoire. »

Il pourrait tout à fait s'agir d'une citation avant-gardiste décrivant l'Internet en l'an 2000. Mais c'est en fait en ces termes qu'un dirigeant du secteur automobile avec qui nous avons eu un entretien récent a caractérisé le futur de l'entreprise mobile. Les entreprises se trouvent au coeur d'une nouvelle vague de fonctionnalités mobiles qui peuvent radicalement refaçonner les modèles métier, augmenter les niveaux de productivité des employés, réinventer la façon dont les clients prennent connaissance des biens et services, interagissent avec eux et les achètent.

Tout comme Internet a créé et continue à offrir un ensemble apparemment illimité de possibilités pour les entreprises, la mobilité vient y ajouter toute une série d'opportunités émergentes. Ainsi, des segments importants de la population mondiale peuvent accéder plus rapidement aux informations et communiquer avec les autres à une échelle sans précédent.

Il ne fait guère de doute que l'adoption par les consommateurs des produits et services mobiles va continuer à augmenter de façon exponentielle. D'ici la fin 2013, il y aura environ 1,4 milliard d'abonnés équipés de smartphones et plus de 50 pour cent des utilisateurs de téléphones mobiles des principaux marchés mondiaux possèdent des smartphones.¹ Plus de 79 % des détenteurs de smartphones les utilisent pour acheter des biens et des services ; on estime que les revenus des ventes au détail aux Etats-Unis via des smartphones atteindront 31 milliards de dollars d'ici 2017.²

L'adoption par les consommateurs s'est généralisée et du point de vue de l'entreprise, la mobilité s'étend également dans des proportions importantes. On estime que l'adoption par les entreprises des tablettes, une catégorie qui émergeait à peine il y a trois ans, augmente de quasiment 50 % par an.³

De plus, des données récentes issues d'une étude à venir de l'IBM Institute for Business Value sur le service client numérique indique que les personnes utilisent à la fois des téléphones mobiles et des tablettes pour accomplir un vaste éventail d'activités professionnelles qui étaient auparavant effectuées sur des PC. Il s'agit de l'accès aux e-mails (62 % par téléphone, 38 % par tablette), de la collaboration et de la gestion de projet (25 % par téléphone, 34 % via e-mail) et des vidéoconférences (30 % par téléphone, 33 % par tablette).⁴ La capacité à réaliser ces activités et à accéder à d'autres applications d'entreprise à partir de dispositifs professionnels non traditionnels offre matière à la réinvention intégrale de la façon dont les entreprises réalisent toute une gamme d'activités, des ventes, au service client en passant par la logistique et la maintenance.

Parallèlement, la mobilité offre des opportunités qui ne se limitent pas aux téléphones et aux tablettes. On estime que le marché des dispositifs portables seuls vaudra plus de 1,5 milliard de dollars US en 2014 et qu'entre 300 et 485 millions de dispositifs seront vendus d'ici 2018.⁵ Les capteurs intégrés aux dispositifs portables comme les montres et les lunettes, ainsi qu'à des dispositifs automobiles, médicaux ou des thermostats, vont fournir de nouvelles sources de « big data » pouvant être exploitées afin de fournir des produits et des services plus ciblés et créer des sources de revenus.

A la vue des opportunités importantes offertes par les technologies mobiles, que font les entreprises pour développer et implémenter des stratégies mobiles et prioriser les investissements mobiles ? Comment utilisent-elles les fonctionnalités mobiles pour fournir un support plus rapide et efficace aux clients et redéfinir leurs processus de support et leurs modèles métier ? Que font-elles pour développer une infrastructure pouvant relever des défis classiques concernant l'intégration et la sécurité et également tirer parti des nouveaux développements sur le marché mobile ?

Ce sont certaines des questions sur lesquelles repose l'enquête que nous avons menée avec Oxford Economics. Plus de 600 participants connaissant la stratégie mobile de leurs entreprises ont été interrogés. De plus, des échanges ont été effectués avec des représentants de plus de 30 entreprises qui ont fait des incursions importantes dans le monde mobile.

Nous avons identifié un sous-ensemble d'entreprises à partir des données de l'enquête, que nous appelons « les leaders en stratégie mobile », qui ont déjà défini un objectif clair pour leurs opérations mobiles et considèrent que leurs stratégies mobiles les font sortir du lot par rapport à leurs pairs. Ces entreprises ont une longueur d'avance sur leurs pairs au niveau de plusieurs indicateurs métier et permettent de mieux définir la direction prise par les entreprises plus évoluées. Pour obtenir plus de détails, voir « Méthodologie » dans l'Annexe.

Les leaders en stratégie mobile ont déjà pu percevoir les bénéfices clairs de leurs investissements mobiles : 73 % des leaders ont constaté un retour sur investissement mesurable suite à leurs initiatives mobiles par rapport à 34 % des autres entreprises de notre étude. De plus, 81 % ont indiqué que les fonctionnalités mobiles changent fondamentalement la façon dont les entreprises font des affaires. Un responsable d'une agence de voyage l'a souligné succinctement :

« Nous avons vite compris que ce que les personnes appellent < mobilité > aujourd'hui ne se résume pas à la possibilité de disposer d'un petit ordinateur à tout moment. Il s'agit également d'une nouvelle manière de déployer les logiciels. Cela génère des expériences et des attentes totalement nouvelles de la part des utilisateurs. »

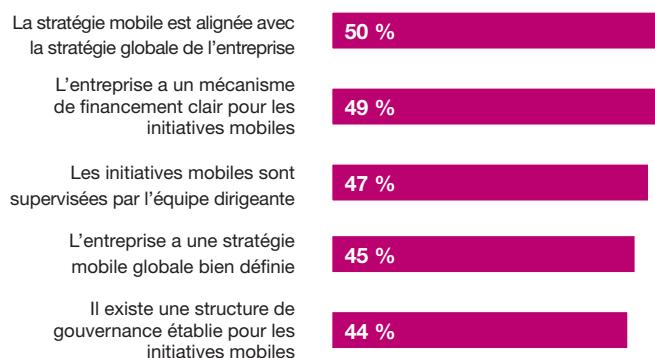
Les résultats de notre étude montrent que la mobilité recèle le potentiel de fournir un nouvel ensemble de fonctionnalités qui non seulement augmentera de façon significative la vitesse du commerce, mais forcera aussi les entreprises à repenser les bases de leur différenciation concurrentielle. Elles vont devoir examiner de plus près les produits et les services qu'elles offrent, comment elles interagissent avec les clients et tiennent leurs promesses en matière de propositions de valeur. En bref, la mobilité ne se limite pas au fait de disposer de la puissance informatique au bout des doigts, elle incite à un changement fondamental dans les expériences et les attentes des utilisateurs.

Elaboration d'une stratégie mobile

Les raisons pour lesquelles les entreprises devraient se concentrer sur le développement d'une stratégie sont claires. Comme nous l'avons vu au tout début d'Internet et du e-commerce, un grand nombre d'entreprises commencent par prendre un grand nombre d'initiatives individuelles, souvent sans liens entre elles, ce qui aboutit à de nombreuses opérations fragmentées et non coordonnées. Ce manque d'intégration avec des processus et une infrastructure existants entraîne souvent une confusion et une mauvaise utilisation de ressources limitées. Les compétences et ressources en technologie mobile limitées restent éparpillées dans l'entreprise, ce qui complexifie la mise en oeuvre d'initiatives clés et l'obtention de résultats tangibles pour l'entreprise. Ce qui a pour conséquence de freiner l'intégration d'opérations mobiles en une stratégie cohérente portant sur toute l'entreprise. La réussite en matière de mobilité nécessite un partenariat étroit entre plusieurs parties prenantes ayant toutes un intérêt important dans ce domaine rapidement évolutif.

Stratégie mobile : Une nouvelle source d'avantage pour l'entreprise

Notre étude montre que moins de la moitié des entreprises présentent les caractéristiques d'une stratégie mobile bien définie (voir la Figure 1). A savoir, disposer d'une stratégie d'entreprise bien définie alignée avec les activités, un mécanisme de financement clair pour les initiatives mobiles et une structure de gouvernance établie pour ces dernières. Pourtant, les entreprises se rendent compte qu'elles doivent disposer d'une stratégie mobile pour rester concurrentielles dans le futur. Si seulement 20 % des entreprises actuelles estiment qu'elles disposent d'une stratégie mobile supérieure par rapport aux concurrents de leur secteur, plus du double (44 %) prévoient que leur stratégie de mobilité aura une longueur d'avance sur ceux-ci dans les trois prochaines années.



Source : Etude IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise : *Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes concernant la stratégie mobile de votre entreprise ? (les pourcentages indiqués correspondent aux réponses dans la catégorie « d'accord » ou « tout à fait d'accord »).*

Figure 1 : Seulement la moitié des entreprises disposent d'une stratégie mobile clairement définie.

Les entreprises ont clairement l'intention d'augmenter leurs investissements en matière de mobilité. Globalement, 90 % des entreprises sur lesquelles a porté notre enquête cherchent à maintenir ou à augmenter leurs investissements en technologies mobiles sur les 12 à 18 mois à venir, les leaders en stratégie mobile étant deux fois plus enclins à augmenter leurs dépenses de plus de 15 %. Comme l'a indiqué le responsable d'un déploiement numérique international pour une société de services financiers « Si nous n'investissons pas dans le domaine mobile, notre capacité à acquérir de nouveaux clients et à faire des acquisitions va finir par baisser et nos indicateurs client vont décliner. »

Gouvernance : Prise de décisions en technologie mobile

Aux débuts de l'e-business, nous avons souvent constaté un manque de coordination entre les différents services de l'entreprise, chacun tentant individuellement de tirer parti d'Internet. Le service marketing collaborait avec une agence externe pour concevoir une page web pour l'entreprise sans lien efficace, voire aucun lien, avec les opérations du service client. Une unité commerciale lançait une page web qui manquait de cohérence et de normalisation avec d'autres pages de la même entreprise, ce qui semait la confusion chez les clients et les employés.

Des défis similaires sont à relever dans le domaine mobile. Chaque unité commerciale peut développer et éditer ses propres applications mobiles sans difficulté. Mais développer une stratégie mobile cohésive et cohérente qui identifie la coordination requise pour mettre à l'échelle et tirer parti de la mobilité au niveau de l'entreprise est bien plus complexe. Au cours de nos discussions, l'importance de l'établissement d'un processus de gouvernance structuré pour prendre des décisions concernant les investissements mobiles stratégiques a été clairement évoquée. Comme nous l'a dit un dirigeant d'une société de l'industrie automobile « Dans le cas du web, nous avons commis l'erreur de laisser chaque unité commerciale travailler de façon indépendante. En ce qui concerne la stratégie mobile, nous savons que son développement doit être centralisé. »

Aujourd'hui, nous constatons que le directeur informatique joue un rôle important dans la gestion et l'implémentation des initiatives mobiles d'une entreprise. Nous avons demandé aux participants à notre enquête de désigner celui ou ceux qui étaient principalement responsable(s) de cinq ensembles d'activités stratégiques à peu près séquentielles : génération de nouvelles idées, définition/gestion de priorités, détermination du financement, actions en tant que sponsor principal et mise en place de gouvernance (voir Figure 2). Le directeur informatique a été identifié comme étant le principal responsable du processus de prise de décision, arrivant en première position sur quatre des cinq catégories (le directeur financier étant en tête pour les opérations de financement).

Dans l'ensemble, il existe une implication claire, tôt dans le processus, des responsables de secteurs d'activités ; toutefois, leur implication semble beaucoup baisser après les deux premiers ensembles d'activités. Il peut être intéressant pour les entreprises de remédier à cet état de fait, où il semble qu'un « relais » soit passé quand la responsable de secteur d'activité autorise une initiative mobile, puis la confie à d'autres durant le reste de ces premières étapes.

Une autre information intéressante est apparue quand nous avons examiné les pratiques de gouvernance des leaders en stratégie mobile. Pour ce groupe, le directeur marketing joue un rôle beaucoup plus important dans les premières étapes de la prise de décision. Les directeurs marketing sont arrivés en deuxième position en tant que leaders du processus de génération d'idées, contre la septième position pour tous les autres groupes ; ils sont aussi classés à la quatrième position pour la définition/gestion des priorités, contre la sixième position pour toutes les autres sociétés. Si l'on considère à quel point il est important de comprendre les besoins et les exigences des clients, l'utilisation d'une conception créative et l'importance de la gestion de la marque dans ce domaine qui se développe et change rapidement, il n'est pas surprenant que les leaders aient davantage recours à une représentation accrue des directeurs marketing dans le processus de définition d'une stratégie mobile. Comme l'a indiqué un conseiller principal d'une société d'électronique « En matière de gouvernance et de prise de décision...assurez-vous que la voix du client est entendue par l'ingénieur. »

| Classement | Génération de nouvelles idées | Définition/gestion des priorités | Définition du financement | Sponsor principal | Mise en place de la gouvernance |
|------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------------------|
| 1 | DSI | DSI | DF | DSI | DSI |
| 2 | Responsable de secteur d'activité | Responsable de secteur d'activité | DSI | PDG | Directeur technique |
| 3 | Chef de projet | Directeur technique | PDG | Chef d'exploitation | Chef d'exploitation |
| 4 | PDG | PDG | Chef d'exploitation | DF | PDG |
| 5 | Chef d'exploitation | Chef de projet | Directeur technique | Directeur technique | DF |

Source : Etude IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise : *Identifiez les principaux responsables de la gestion et de la mise en œuvre des initiatives mobiles dans votre entreprise. Citez les trois principaux responsables pour chaque activité.*

Clé : Directeur des Systèmes d'Information (DSI), Directeur Financier (DF), Président-Directeur Général (PDG)

Remarque : le Directeur marketing faisait partie des propositions, mais il n'est pas apparu dans les cinq réponses les plus fréquemment données.

Figure 2 : Aujourd'hui, le Directeur informatique joue un rôle majeur dans les activités liées à la stratégie mobile.

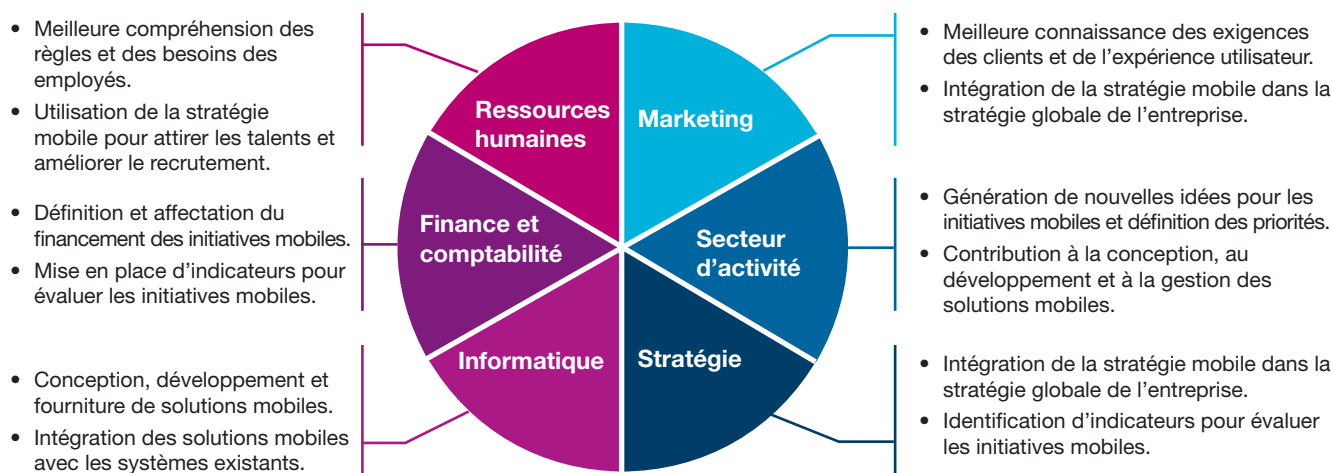
Globalement, nos entretiens ont révélé le besoin d'une participation interfonctionnelle plus importante dans le cadre des initiatives mobiles. Un cadre d'une banque a ainsi déclaré :

« Notre structure de gouvernance, qui comprend des représentants des services finance, risques, opérations, service client, développement de produits et d'applications, gestion de projet, technologie, marketing et stratégie, s'est montrée très efficace en matière d'augmentation de la précision et de la vitesse avec laquelle nous déployons des solutions mobiles. La diversité importante de notre équipe de gouvernance montre à quel point le numérique affecte tout ce que nous faisons, et illustre l'importance de la collaboration. »

Une équipe de gouvernance plus complète peut s'avérer fort utile à plusieurs niveaux (voir la Figure 3). Tout d'abord, cela peut permettre que les diverses « voix » des secteurs d'activités et des fonctions de support soient entendues, de sorte que l'entreprise puisse investir ses ressources limitées dans des domaines où le mobile aura le plus d'impact. De plus, cela permettra de coordonner l'intégration des opérations mobiles avec d'autres composantes de la stratégie numérique de l'entreprise, comme l'aspect social, cloud et analytique. Enfin, une gouvernance plus structurée peut permettre une prise de décisions plus rapide et plus coordonnée concernant des problèmes associés au développement de compétence, aux partenariats et à d'autres domaines impliquant l'utilisation de ressources hors des limites de l'entreprise.

La mobilité en tant que moteur de l'innovation

Un pourcentage important de leaders en stratégie mobile ont indiqué que la mobilité a fondamentalement changé la façon dont leurs entreprises font des affaires. Comme il se doit, plus de 60 % des leaders ont indiqué que la mobilité jouait un rôle important dans ce que nous appelons « l'innovation au niveau du modèle d'entreprise », à savoir la capacité de



Source : Etude IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise.

Figure 3 : Une structure de gouvernance solide avec des représentants de tous les départements de l'entreprise, constitue un élément clé de la stratégie mobile.

l'entreprise à redéfinir son rôle dans la chaîne de valeur et la façon dont elle collabore avec ses partenaires, clients et autres parties prenantes (voir la Figure 4).

Outre l'innovation en matière de modèle métier, presque 40 % des leaders considèrent que le mobile contribue à la fois à l'innovation au niveau du modèle de revenu et du modèle sectoriel. L'innovation au niveau du modèle de revenu, à savoir la modification de la façon dont une entreprise monétise la valeur via le développement de nouveaux produits, services et modèles de tarification, est une source de valeur importante pouvant être fournie par les fonctionnalités mobiles.

Homeplus, filiale sud-coréenne de Tesco Plc., constitue un bon exemple de la façon dont une entreprise peut tirer parti de la technologie mobile pour l'innovation en matière de modèle de revenu. Homeplus a mis en place des boutiques virtuelles sur les murs des stations de métro, permettant ainsi aux voyageurs de faire des achats en attendant leur train. Le client peut utiliser une application qui lit le code QR d'un produit : les produits achetés sont ensuite livrés à son domicile quelques heures plus tard. Grâce à cette nouvelle approche du processus d'achat, Homeplus a augmenté ses ventes en ligne de 130 % en trois mois, et le nombre d'utilisateurs inscrits de l'application a progressé de 76 %.⁶

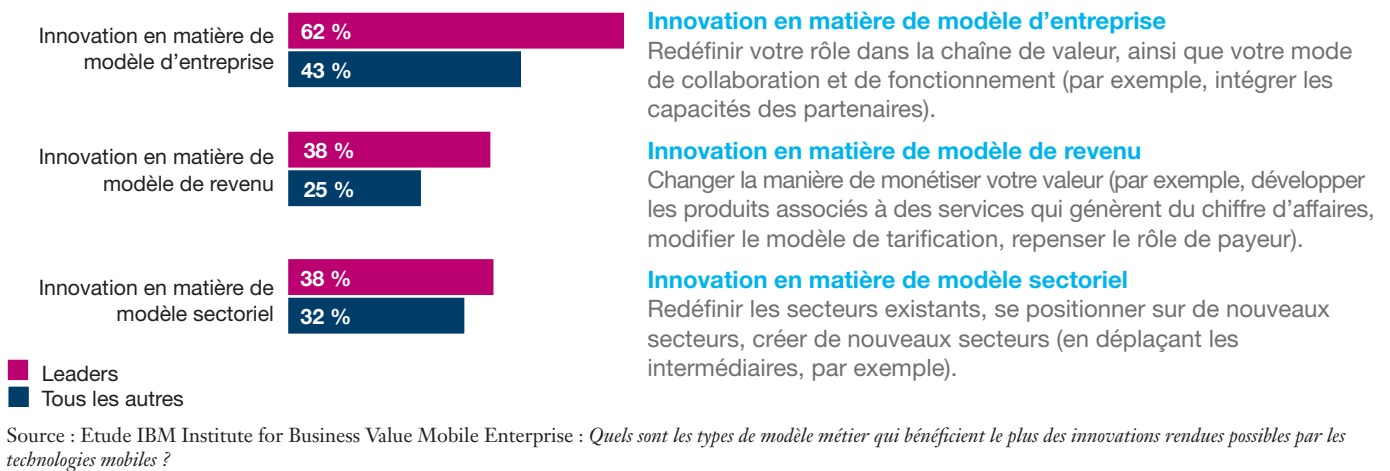


Figure 4 : Les entreprises s'appuient sur les technologies mobiles pour explorer différentes voies d'innovation, mais la plupart se concentrent avant tout sur l'innovation en matière de modèle d'entreprise.

La mobilité peut aider les entreprises à innover au niveau de leurs modèles sectoriels en leur permettant de s'introduire sur des secteurs entièrement nouveaux, ou même de définir de nouveaux secteurs. Daimler, traditionnellement constructeur automobile et fournisseur de services financiers, a créé une solution de gestion de véhicules baptisée « car2go », qui permet aux clients de louer un véhicule sans contrat, prix minimal ou durée maximale. Après s'être enregistré auprès de l'entreprise, le client peut se présenter sur un site donné, identifier une voiture qui fait partie du programme via une application mobile, puis en prendre possession à l'aide d'un code d'accès privé transmis par un capteur. Aujourd'hui, le programme car2go de Daimler est accessible en Allemagne, dans 7 autres pays et dans 23 villes du monde. On compte plus de 450 000 utilisateurs car2go inscrits dans le monde, et ces véhicules intelligents ont été loués plus de 13 millions de fois à ce jour.⁷

Recommandations : Elaboration d'une stratégie mobile

Compte tenu de la puissance des fonctionnalités mobiles, de l'augmentation planifiée des investissements des entreprises dans ce domaine et des opportunités de transformation du paysage concurrentiel, les entreprises doivent mettre en place des stratégies mobiles externes et internes qui exploitent des fonctionnalités et des plateformes communes.

Pour les entreprises qui entament tout juste leur opérations d'élaboration d'une stratégie mobile, les actions suivantes peuvent leur permettre de les faire aboutir efficacement :

- **Exhaustivité et audace** : Identifier les domaines dans lesquels les technologies mobiles peuvent transformer fondamentalement les modèles et les processus métier pour générer de nouveaux flux de revenu, réduire les coûts et redéfinir le rôle de l'entreprise dans la chaîne de valeur. Vérifier que votre stratégie mobile inclut des initiatives externes (par exemple, applications client en libre service ou automatisation de la force de vente) et internes (utilisation de son propre matériel en entreprise ou création d'un AppStore pour les employés). Les études de rentabilité doivent prendre en compte les coûts directs, ainsi que les bénéfices dans des domaines qui ne supportent pas directement les coûts de l'initiative.

- **Ciblage et itération** : Tester les nouvelles fonctionnalités avec certains clients, employés et partenaires commerciaux sélectionnés afin d'analyser les résultats, de réduire les risques et de procéder aux ajustements nécessaires avant le déploiement à l'échelle de l'entreprise. Sur la base des éclairages initiaux, procédez à un ajustement rapide régulier de vos offres mobiles. Évaluez la capacité de la structure du réseau actuel à prendre en charge l'évolution de nouvelles initiatives lorsque cela est requis.
- **Collaboration et inclusivité** : Votre équipe de gouvernance doit comprendre toutes les parties prenantes des différents secteurs d'activités et des fonctions de support. Les technologies mobiles pouvant impacter directement la transformation du modèle d'entreprise, le PDG et les responsables de secteur d'activité doivent participer directement à la définition de la stratégie mobile. Les services de marketing et des RH peuvent fournir des informations cruciales sur les besoins des clients et des employés. Parallèlement, les services financiers et chargés de la stratégie peuvent contribuer au développement des études de rentabilité nécessaires pour valider les investissements et pour rassembler les rares ressources disponibles dans l'entreprise. Outre les cadres dirigeants, l'entreprise doit également impliquer des spécialistes du numérique pour mieux comprendre comment les technologies mobiles vont être utilisées par les nouvelles générations de clients ou d'employés.

Les entreprises qui ont déjà bien progressé dans le développement de leur stratégie mobile doivent saisir les opportunités pour :

- **Incorporer des fonctions machine à machine et à base de capteurs dans leur stratégie mobile globale** : Les stratégies mobiles leaders offrent des opportunités d'imbriquer des fonctionnalités mobiles dans tous types de dispositifs, de type automobile ou thermostats, afin d'obtenir des informations jusque là inexploitées. Les détaillants et les fournisseurs de services peuvent également exploiter ces fonctionnalités pour identifier les comportements d'achat et mieux adapter les besoins en recrutement et les demandes des clients. Explorez aussi comment exploiter les données et les informations générées par ces dispositifs, pour améliorer les processus et également pour identifier des flux de revenus et des modèles métier nouveaux et émergents.

- **Impliquer des partenaires de confiance dans leur stratégie mobile** : Intégrez le fait que dans un secteur où la rapidité de commercialisation est cruciale, il est essentiel d'impliquer très tôt les partenaires, les clients et les tierces parties dans le processus de développement de la stratégie. Identifiez les opportunités d'innovation et de bénéfices mutuels, aujourd'hui et dans le futur, et de travailler en étroite collaboration pour répondre aux éventuels changements sur le marché.
- **Planifier l'avenir** : Compte tenu de l'évolution rapide des technologies et des besoins des clients, identifiez les fonctionnalités qui permettront de rester concurrentiel dans les deux ou trois années à venir. Cela peut permettre de développer des compétences en interne ou par voie de recrutement, ou encore d'établir des partenariats stratégiques nécessaires au déploiement des projets mobiles. Identifiez les investissements clés nécessaires pour assurer la différenciation sur le long terme.

Quelle que soit la maturité de la stratégie mobile d'une entreprise, elle doit répondre aux questions de la Figure 5.

Amélioration de l'expérience client et de la productivité des employés

Rapidité requise

Notre étude a permis d'identifier une opportunité importante pour les services mobiles : la capacité à répondre plus rapidement et de manière plus pertinente aux clients. L'amélioration des services et de la satisfaction des clients fut en fait citée comme le premier bénéfice associé à l'utilisation des technologies mobiles pour améliorer l'expérience client. 51 % des entreprises ont déclaré que cet aspect était essentiel, suivi par la fidélisation des clients (36 %) et par la capacité à attirer de nouveaux clients (31 %).

Nous avons également demandé aux participants d'identifier les principaux bénéfices de l'utilisation des technologies mobiles pour améliorer la productivité des employés. 58 % ont cité en premier lieu la capacité à répondre plus rapidement aux attentes des clients, suivie par l'amélioration de la communication (48 %), puis par la réponse plus rapide aux demandes internes (38 %).

| Présentation | Principales questions à se poser |
|---|---|
| Les entreprises reconnaissent la nécessité de mettre en place des capacités mobiles, mais ne disposent pas d'une stratégie mobile bien définie . | <p>Votre entreprise dispose-t-elle d'une stratégie mobile globale et bien définie ? L'absence de stratégie mobile clairement définie ne risque-t-elle pas de se traduire par des opportunités manquées ?</p> <p>Comment votre stratégie mobile se positionne-t-elle par rapport à celle de vos concurrents ?</p> <p>A quels types d'obstacles êtes-vous confronté dans votre recherche de support et de financement pour vos initiatives mobiles ?</p> |
| Si le Directeur informatique est très impliqué dans les activités mobiles actuelles, les leaders dans ce domaine exploitent l'éclairage du responsable marketing. | <p>Qui est impliqué dans votre structure de gouvernance mobile (Informatique, Marketing, secteurs d'activité, RH, Finance et Comptabilité) et comment évaluez-vous l'efficacité de la coopération entre ces différents intervenants pour la définition et l'exécution de la stratégie mobile ?</p> <p>Le responsable de secteur d'activité est-il impliqué à chaque étape des initiatives mobiles, depuis la génération de nouvelles idées jusqu'à la mise en oeuvre et au support continu ?</p> <p>Quel est le rôle de la fonction marketing dans votre stratégie mobile ?</p> |
| Les entreprises utilisent les technologies mobiles pour mettre en oeuvre différents types d' innovations au niveau des modèles métier . | <p>Dans votre entreprise, de quelle manière les technologies mobiles favorisent-elles la transformation de vos modèles métier ?</p> <p>Dans quelle mesure vos initiatives mobiles sont-elles cohérentes avec la vision et la stratégie d'innovation globales de votre entreprise ?</p> <p>Comment pensez-vous que les technologies mobiles vont transformer votre façon de travailler et de collaborer avec des tiers ?</p> |

Source : Etude IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise.

Figure 5 : Principales questions à se poser en termes de stratégie mobile.

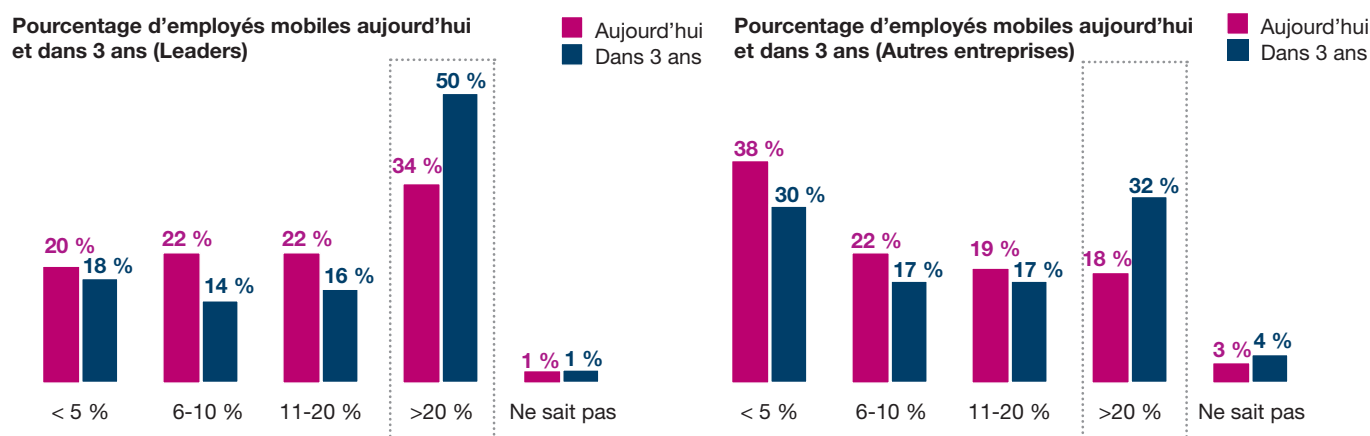
Le responsable de l'innovation et de la technologie d'un détaillant décrit l'utilisation d'une application mobile dans le cadre du processus de gestion des commandes de l'entreprise : « Un commercial peut gérer davantage de clients dans le même temps, et les clients sont satisfaits car le délai d'exécution est plus court. Au lieu d'établir un devis complet et de découvrir ensuite que les articles ne sont pas en stock, le client peut effectuer les recherches nécessaires en temps réel avec le commercial, et prendre les décisions en temps réel. »

Ces réponses confirment l'un des principaux atouts d'un environnement mobile efficace : la capacité à fournir immédiatement les données et les informations nécessaires pour mieux servir les clients, où qu'ils se trouvent. Il peut s'agir de permettre à un client de consulter l'état d'exécution d'un service via une application en libre service, de trouver une réponse à un problème complexe via les réseaux sociaux, de donner au commercial accès à un stock de produits à jour, de fournir au technicien sur site un accès à des schémas ou à des avis d'experts la mobilité peut contribuer à résoudre plus rapidement et facilement un problème client.

VCC, un fournisseur de services dans le secteur du bâtiment, utilise les fonctionnalités mobiles pour améliorer son temps de réponse envers ses clients. Pour améliorer la productivité et la réactivité des chefs de projet sur les chantiers, l'entreprise a développé une solution de gestion des relations client, mise à disposition plusieurs dispositifs mobiles. Les chefs de projet qui travaillent sur des chantiers de construction de bâtiments commerciaux ont accès aux propositions, aux contrats et à toutes les informations pertinentes concernant le projet. Le délai de traitement des demandes de service des clients a baissé de 30 à 50 % et les chefs de projet ont désormais accès plus facilement aux informations nécessaires pour prendre de meilleures décisions pour leurs clients.⁸

Investir dans une force de travail mobile

L'une des tendances claires que nous avons pu dégager suite à notre enquête, était que de plus en plus d'employés travaillent en dehors d'un contexte de bureau classique. Un tiers des leaders en stratégie mobile ont déclaré que les employés distants/mobiles représentent au moins 20 % de leur personnel (voir la Figure 6). D'ici trois ans, 50 % des leaders pensent atteindre ce seuil. Pour les autres entreprises interrogées, la tendance est similaire, à savoir que le pourcentage d'entreprises avec un nombre important d'employés mobiles va passer de 18 à 32 %.



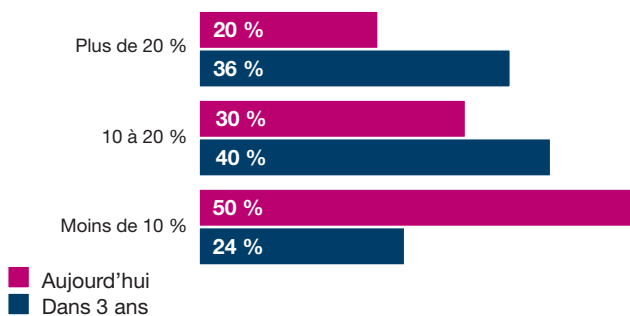
Source : Etude IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise : *Au sein de votre entreprise, quel est le pourcentage approximatif d'employés à distance/ mobiles (personnel travaillant à domicile ou depuis d'autres sites) ? Selon vos estimations, quel sera ce pourcentage dans 3 ans ?* Le total n'est pas égal à 100, car les chiffres sont arrondis.

Figure 6 : Une des approches adoptées par les entreprises pour répondre plus rapidement aux demandes des clients, est celle du développement d'une force de travail mobile.

Compte tenu de ces chiffres, il n'est pas surprenant de constater que, pour les leaders en stratégie mobile, l'investissement en infrastructure mobile le plus prioritaire pour les 12 mois à venir concerne l'accroissement des possibilités pour les employés de travailler en dehors du bureau. 78 % des leaders en stratégie mobile, et 44 % des autres entreprises sélectionnées, ont indiqué qu'il s'agissait d'un domaine d'investissement critique.

L'utilisation des technologies mobiles pour améliorer la productivité des employés est un enjeu important pour un grand nombre d'entreprises (voir la Figure 7). Aujourd'hui, la moitié des entreprises déclarent que leurs opérations mobiles leur ont permis d'augmenter de plus de 10 % la productivité de leurs employés. Toutefois, dans les trois années à venir, 40 % des entreprises prévoient une hausse de la productivité comprise entre 10 et 20 %, et 36 % des entreprises attendent une hausse supérieure à 20 %. Cela signifie que les services de mobilité pour les employés ne viendront pas simplement en complément des processus existants : les entreprises devront redéfinir leurs activités professionnelles, la mobilité faisant office de fonctionnalité clé.

À combien estimez-vous les gains de productivité réalisés aujourd'hui grâce à la mobilité ? Quelle évolution attendez-vous sur les trois années à venir ?



Source : Etude IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise : *A combien estimez-vous les gains de productivité réalisés aujourd'hui grâce à la mobilité ? Quelle évolution attendez-vous sur les trois années à venir ?*

Figure 7 : Les entreprises considèrent les technologies mobiles comme un bon moyen d'augmenter de manière significative la productivité de leurs employés dans un futur proche.

Pour citer un autre exemple, l'Advanced Manufacturing Research Center de l'Université de Sheffield, consortium de recherche basé au Royaume-Uni, a développé un prototype permettant d'améliorer de manière importante la productivité des opérations de maintenance et de réparation dans des secteurs comme l'aérospatiale, la marine ou l'industrie pétrolière. À l'aide d'une combinaison de réalité augmentée et de robotique, cette solution permet de fournir des informations vitales et une expertise à distance directement aux ingénieurs sur site. Equipés de dispositifs portables dotés de caméras, les techniciens peuvent recevoir une assistance visuelle en temps réel, fournie par des experts à distance. Les premières utilisations du système ont permis de réduire les dépenses en capital (CAPEX) de 3 à 7 %, d'augmenter la production de 8 à 15 % et de réduire de 10 à 25 % les coûts d'exploitation. Par ailleurs, les informations collectées lors des processus de réparation peuvent être enregistrées et réutilisées, permettant ainsi de transmettre un précieux savoir à la génération suivante d'ingénieurs.⁹

Nous constatons aussi que certaines entreprises utilisent les technologies mobiles non seulement pour offrir une valeur ajoutée sur le terrain, mais aussi pour mieux comprendre comment les employés qui travaillent dans un environnement de bureau standard peuvent également être plus productifs. Un certain nombre d'entreprises utilisent des appareils « sociométriques » permettant de mesurer différents signaux (RFID, mouvement, sons, etc.), afin de comprendre comment les individus interagissent dans leur environnement de travail. Les employés porteurs de ces dispositifs produisent des données qui, une fois consolidées, permettent d'identifier des schémas de collaboration, les lieux où les individus se parlent et échangent des informations, et également les moments de la journée les plus favorables à ce type d'interactions.

Comme l'a souligné Ben Waber, PDG de Sociometric Solutions, dans son récent livre intitulé *People Analytics* « Les données dont nous disposons sur notre environnement physique connaissent un développement spectaculaire, depuis l'émergence des capteurs intégrés à des accessoires vestimentaires... En consolidant des données précises issues du monde réel et du monde virtuel, nous sommes en mesure de comprendre les comportements à une échelle auparavant inimaginable. »¹⁰

Approche BYOD (Bring your own device) : le juste équilibre entre complexité et opportunité

Le concept de permettre aux employés d'utiliser leur propre matériel sur leur lieu de travail fait partie des préoccupations des responsables de secteur d'activités et services informatiques. D'un côté, les entreprises cherchent à tenir compte des préférences de leurs employés, au-delà des ordinateurs de bureau et des ordinateurs portables classiques. D'un autre côté, compte tenu de la prolifération des dispositifs et des coûts associés à leur gestion, l'approche BYOD a fait l'objet de débats importants au sein des entreprises.

A partir des réponses obtenues, nous constatons que les leaders en stratégie mobile ont pleinement conscience des avantages et des opportunités associés à l'approche BYOD pour leur entreprise. Ils sont deux fois plus enclins à adopter une approche BYOD pour les employés que les autres entreprises (66 % contre 32 %). Les leaders sont également plus à même de fournir le support nécessaire à la réussite de ce type de programme.

Par exemple, 79 % des leaders en stratégie mobile ont déclaré que leur entreprise a mis en place des règles clairement définies pour les employés qui utilisent leurs dispositifs mobiles (contre 48 % pour les autres entreprises), 78 % ont affirmé que le service informatique fournit le support nécessaire aux utilisateurs BYOD (contre 39 % pour les autres entreprises) et 66 % ont assuré fournir la formation nécessaire (contre 34 % pour les autres entreprises). Cela montre clairement que pour les leaders en stratégie mobile, l'approche BYOD ne se limite pas à brancher un dispositif sur le réseau de l'entreprise : elle nécessite une nouvelle approche du support informatique et du service client.

En 2011, un groupe bancaire international a mis en place des opérations BYOD afin d'améliorer la satisfaction des employés, d'optimiser ses efforts de recrutement et de réduire le coût total de possession du matériel de l'entreprise. Le groupe a obtenu un retour sur investissement de 108 % en un mois.

Cette réussite s'explique principalement par une augmentation du chiffre des ventes grâce à un accès rapide et fiable aux applications métier via des dispositifs BYOD, par la réduction des coûts liés à l'acquisition, à la configuration, au support et au remplacement du matériel de l'entreprise, et par la réduction des coûts d'assistance technique. Comme l'a expliqué un responsable informatique senior « Avec le programme BYOD en cours nous sommes maintenant plus souples par rapport au lieu et au mode de travail ; les employés sont de plus en plus productifs en dehors de la journée de travail. Il est innovant, ce qui est bonne chose pour le marketing interne et en termes d'image vis-à-vis de nos concurrents. »

De toute évidence, la tendance BYOD gagne du terrain dans de nombreuses entreprises. Toutefois, les entreprises ne doivent pas se contenter de s'intéresser aux dispositifs à prendre en charge ou aux règles régissant la propriété de ceux-ci. Le point de départ d'une stratégie BYOD doit être les divers cas d'utilisation dans l'entreprise : activités qui pourraient bénéficier de la mobilité, applications nécessaires à sa mise en œuvre et dispositifs adaptés aux besoins des employés qui exécutent ces activités. Une fois identifiés, les entreprises peuvent déterminer plus efficacement les investissements nécessaires à leurs opérations BYOD.

Recommandations : Amélioration de l'expérience client et de la productivité des employés

Les entreprises qui commencent tout juste à mettre à disposition de leurs employés des fonctionnalités mobiles doivent :

- **Identifier les processus pour lesquels la mobilité peut permettre un service client plus rapide et interactif** : Il peut s'agir de fournir au personnel du site des outils mobiles leur permettant d'obtenir des réponses rapides lorsqu'ils se trouvent chez le client, ou de permettre aux employés de collaborer plus facilement avec des experts au sein de l'entreprise pour résoudre des problèmes complexes. La mobilité peut également permettre aux clients d'accéder directement aux experts de l'entreprise et/ou à des réseaux sociaux : par exemple, partager des suggestions de décoration pour une pièce avec des amis et de la famille pendant qu'un commercial propose des couleurs ou des meubles.

- **Utiliser les fonctionnalités mobiles pour faciliter les tâches de routine et les recherches :** Dans une ère où chaque individu doit prendre en charge de plus en plus d'activités, il peut s'avérer très avantageux de permettre aux employés de gérer leurs tâches administratives dans un environnement mobile. S'ils le font pour des tâches telles que la saisie des données client, la création et l'approbation de rapports de dépenses, ou la comptabilisation des heures et de la présence, les employés ont davantage de temps à consacrer à leurs clients. Par ailleurs, cela peut leur permettre de mettre à profit les périodes non-productives de la journée.
- **Intégrer des mécanismes de sécurité et de protection de la confidentialité pour les employés qui utilisent des dispositifs mobiles dans le cadre professionnel :** Compte tenu de l'augmentation de la tendance BYOD et du fait que les dispositifs mobiles peuvent être utilisés dans des situations professionnelles ou privées, les entreprises doivent jouer un rôle actif dans le développement de règles et de consignes visant à protéger les données sensibles. Il s'agit des informations client, des applications métier et des informations personnelles des employés. Les protections doivent s'appliquer aux employés, ainsi qu'aux sous-traitants externes et aux partenaires commerciaux qui accèdent aux réseaux informatiques de l'entreprise via des dispositifs mobiles.
- **Personnaliser l'expérience mobile pour l'employé :** Dans un environnement BYOD, les employés doivent disposer des applications, des accès et des autorisations nécessaires pour exécuter les tâches qui leur incombent. Une manière d'y parvenir est de procéder au développement d'un « app store » interne qui peut être configuré selon les postes et les fonctions. Par ailleurs, les entreprises doivent intégrer la configuration de dispositif personnels dans le cadre des activités d'orientation/de mise en route pour les nouveaux employés.
- **Gérer les dispositifs mobiles appartenant à l'entreprise comme n'importe quel autre matériel :** Dans bon nombre d'entreprises, les dispositifs mobiles ne sont pas gérés avec autant d'attention que le reste des actifs informatiques. Pourtant, ces dispositifs jouent un rôle de plus en plus central dans la réalisation d'activités professionnelles clés ; les entreprises doivent donc mettre en place des processus spécifiques pour gérer l'approvisionnement, la distribution et la maintenance de ceux-ci. Ces processus doivent tenir compte des spécificités des dispositifs mobiles : cycles de remplacement plus courts, changements fréquents d'applications, ou encore nécessité d'une assistance technique plus poussée que pour les ordinateurs de bureau.

Les entreprises qui ont déjà progressé dans la mise en place de supports pour leurs employés mobiles doivent chercher à :

- **Exploiter les données de localisation pour améliorer l'expérience client et favoriser l'efficacité des employés :** Si les entreprises effectuent le suivi des véhicules et d'autres dispositifs mobiles de plusieurs années, elles peuvent désormais identifier les schémas d'interaction des clients et des employés de manière encore plus approfondie. Par exemple, les données de proximité permettent de savoir où les employés travaillent, à tout moment, dans le cadre d'un environnement dispersé. Ils peuvent ainsi être dirigés et leurs horaires planifiés de façon plus dynamique, ce qui peut permettre d'améliorer la réactivité aux demandes clients et d'augmenter les opportunités de génération de revenu.

Les questions présentées à la Figure 8 peuvent aider les entreprises à hiérarchiser leurs exigences en matière d'amélioration de l'expérience client et de la productivité des employés.

| Présentation | Principales questions à se poser |
|---|---|
| Les entreprises cherchent à permettre à leur employés d' assurer un meilleur service client via les technologies mobiles. | <p>Dans quelle mesure l'accélération des temps de réponse peut-elle modifier le paysage concurrentiel dans votre secteur ?</p> <p>De quelle manière pouvez-vous exploiter les technologies mobiles pour proposer des fonctions en libre service de meilleure qualité à vos clients ?</p> <p>Sur quels aspects de la mobilité vos concurrents concentrent-ils leurs efforts ?</p> |
| Les entreprises considèrent la mobilité comme importante et font des investissements élevés dans celle-ci afin d'en faire usage comme outil d' amélioration de la productivité des employés. | <p>Quelles catégories d'employés pourraient tirer le plus d'avantages de l'amélioration des technologies mobiles ?</p> <p>Quels processus internes existants pourraient être modifiés pour exploiter les technologies mobiles ?</p> <p>Quels sont les défis à relever lorsque vos employés utilisent des appareils mobiles ?</p> |
| Les leaders en stratégie mobile voient déjà les nombreux avantages liés au fait de permettre à leurs employés d'utiliser leurs propres dispositifs et de fournir le support afférent. | <p>Votre entreprise a-t-elle mis en place une stratégie BYOD ? Vos règles et procédures existantes concernant l'utilisation de dispositifs mobiles par vos employés sont-elles efficaces ?</p> <p>Dans quelle mesure l'approche BYOD a-t-elle affecté les processus de support et les contrats de niveau de service (par exemple, approvisionnement, assistance informatique) ?</p> <p>Comment gérez-vous la sécurité au sein de votre environnement BYOD ?</p> |

Source : Etude IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise.

Figure 8 : Principales questions à se poser pour l'amélioration de l'expérience client et de la productivité des employés.

Mise en oeuvre de l'environnement mobile

Depuis la conception de nouvelles applications client jusqu'à l'intégration avec les systèmes existants et le développement de nouveaux modes d'exploitation des données et des analyses, les solutions mobiles forcent les responsables informatiques à faire des choix parfois complexes concernant les compétences, les capacités et les infrastructures actuelles et futures.

La conception au coeur du débat

Les solutions mobiles poussent les entreprises à repenser l'expérience utilisateur, depuis la présentation des données jusqu'aux modèles d'interaction nécessaires pour gérer une application. Les éléments tactiles et sonores font désormais partie intégrante de l'expérience mobile ; la portabilité et la bande passante disponible ont une influence importante sur l'expérience utilisateur, qui peut varier selon le contexte et les paramètres. La nécessité d'assurer la continuité des transactions sur l'ensemble des canaux vient compliquer davantage la tâche.

Compte tenu de la complexité de la conception mobile, il n'est pas surprenant que les entreprises soient confrontées à de sérieuses difficultés. 57 % des participants à notre enquête ont déclaré rencontrer des problèmes de qualité et de fonctionnalité dans le cadre du développement et de l'acquisition d'applications mobiles, 46 % reconnaissent éprouver des difficultés à assurer une expérience utilisateur de qualité. Par ailleurs, 40 % des participants ont signalé des problèmes liés à leurs infrastructures et plateformes de développement existantes.

Parfaitement conscients de la nécessité de garantir une expérience utilisateur de qualité sur l'ensemble des canaux, les leaders en stratégie mobile ont de plus en plus recours à des partenaires pour gérer leurs plateformes et leurs applications. Ils ont pour objectif de réduire les activités de développement de plateformes en interne de 57 % à 47 % dans les trois années à venir, tout en augmentant le recours au co-sourcing de 27 à 35 %, et l'externalisation de 16 à 19 %.

De la même manière, en ce qui concerne le développement d'applications, les activités en interne vont passer de 62 à 53 %. Parallèlement, le co-sourcing va augmenter de 22 à 27 % et l'externalisation va passer de 16 à 20 %. Bien entendu, les entreprises vont poursuivre en interne la plus grosse partie de leurs opérations de développement, mais elles vont s'appuyer de plus en plus sur des technologies et des partenaires tiers pour les compléter sur le long terme.

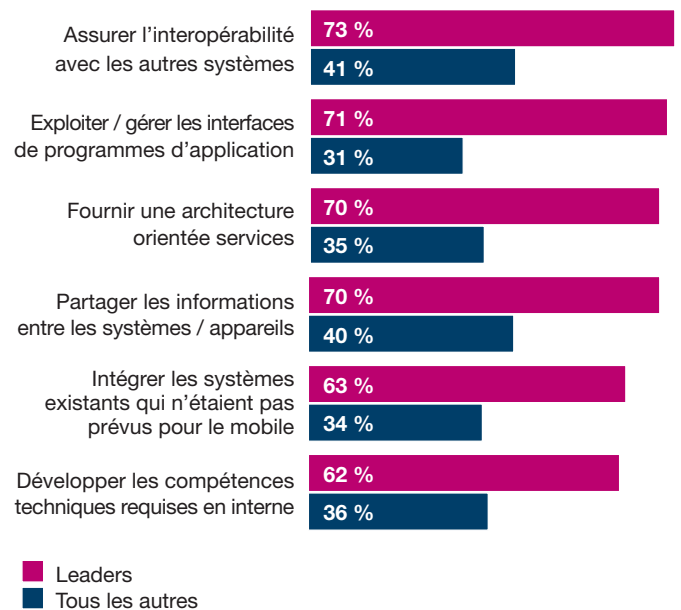
Intégration, sécurité et analytique : les fonctionnalités de l'ère mobile

A la question des principaux défis en matière de mobilité auxquels sont confrontées les entreprises actuelles, la capacité à intégrer des applications mobiles dans les systèmes existants fut de nombreuses fois citée. 54 % des participants ont cité cette problématique comme essentielle.

Les leaders en stratégie mobile considèrent que l'intégration est un domaine dans lequel ils doivent surpasser leurs concurrents (voir la Figure 9). Parmi les leaders mobiles, 70 % ou plus déclarent avoir réussi à assurer l'interopérabilité avec leurs autres systèmes, à exploiter les API pour les services de données externes ou de type cloud, et à mettre en place une architecture orientée services et le partage des informations entre les systèmes et les dispositifs. En revanche, environ 40 % ou moins des autres entreprises considèrent avoir obtenu des résultats satisfaisants dans ces domaines.

Air Canada fait partie des entreprises qui ont su intégrer leurs systèmes front-end et back-end via une plateforme mobile. Le groupe a développé une application qui permet à ses clients de vérifier l'état de leur vol et de créer eux-mêmes leur carte d'embarquement électronique. Les informations fournies par le biais de l'application sont transmises en temps réel, et sont donc accessibles simultanément par les agents et par les clients. L'application a été téléchargée 1,5 million de fois et était déjà classée en deuxième position dans l'Apple Store au Canada une semaine seulement après sa diffusion. Grâce à ce déploiement réussi, Air Canada a réduit ses coûts par voyageur enregistré de 80 %.¹¹

Dans quelle mesure votre entreprise a-t-elle réussi à mener à bien les activités suivantes liées à l'intégration des technologies mobiles ? (les pourcentages indiqués ci-dessous regroupent les réponses « réussi » et « très bien réussi »).

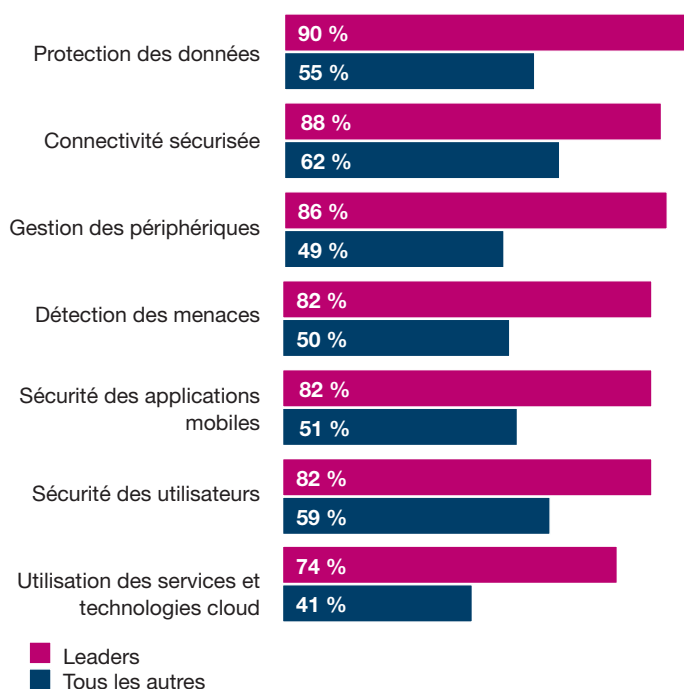


Source : Etude IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise : Dans quelle mesure votre entreprise a-t-elle réussi à mener à bien les activités suivantes liées à l'intégration des technologies mobiles avec d'autres applications ou systèmes back-end ? (les pourcentages indiqués regroupent les réponses « réussi » et « très bien réussi »).

Figure 9 : Les leaders en stratégie mobile gèrent mieux les défis liés à l'intégration.

La sécurité vient en deuxième position parmi les défis auxquels les entreprises doivent faire face (elle a été citée par 53 % des participants). Comme pour l'intégration, il apparaît que les leaders en stratégie mobile ont déjà consacré beaucoup de temps et d'attention à la sécurité. En effet, plus de 80 % de ceux-ci ont déclaré être efficaces en matière de gestion des problèmes de sécurité, comme la protection des données, la sécurisation des connexions, la gestion des périphériques, la détection des menaces, ou encore la sécurité des applications mobiles et des utilisateurs (voir la Figure 10). En revanche, moins de 62 % des autres entreprises ont affirmé être efficaces dans ce domaine.

Comment évaluez-vous l'efficacité de votre entreprise pour résoudre les problèmes de sécurité suivants liés à la technologie mobile ? (les pourcentages indiqués ci-dessous regroupent les réponses « efficace » et « très efficace »).



Source : Etude IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise : Comment évaluez-vous l'efficacité de votre entreprise pour résoudre les problèmes de sécurité suivants liés à la technologie mobile ?

Figure 10 : Les leaders en stratégie mobile reconnaissent également l'importance de la sécurisation de l'environnement mobile.

Compte tenu du développement attendu du nombre de transactions mobiles dans les années à venir, les entreprises doivent se montrer vigilantes en matière de confidentialité et de sécurité des données et des utilisateurs. Par ailleurs, les services mobiles dépassent le cadre des dispositifs traditionnels pour se développer sur des plateformes de mobilité intégrées, et cela implique de prévoir des fonctions de sécurité adaptées. Comme l'explique le responsable de la stratégie et de la planification d'un constructeur automobile, « Les véhicules collectant de plus en plus d'informations, il va s'avérer complexe d'identifier le propriétaire des données et de distinguer données publiques et données privées ».

L'analytique est également un domaine dans lequel les entreprises souhaitent s'investir davantage. D'après les échanges que nous avons eus, nous avons identifié deux grandes catégories : (1) utilisation de l'analytique pour comprendre comment les clients utilisent leurs dispositifs mobiles et (2) exploitation des données sous-jacentes collectées via les interactions et les transactions mobiles. Globalement, 50 % des entreprises ont déclaré que comprendre la manière dont les clients interagissent avec les solutions et applications mobiles constitue un enjeu majeur, 48 % reconnaissant qu'il est difficile de réaliser des analyses à partir des données mobiles.

L'analytique est un domaine dans lequel les leaders en stratégie mobile excellent particulièrement. Environ 70 %, voire plus, des leaders en stratégie mobile disent être efficaces dans l'exploitation des données mobiles structurées et non structurées, dans la gestion de gros volumes de données, dans l'analyse des données mobiles et dans la mise en oeuvre d'actions basées sur ces données. Mais moins de 37 % des autres entreprises disposent des solutions nécessaires pour gérer ces problématiques. De plus, presque 70 % des leaders accordent une priorité importante aux investissements en stockage de données, en gestion de données et en analytique, contre seulement 45 % pour les autres entreprises de cette étude.

Recommandations : Mise en oeuvre de l'environnement mobile

Pour les entreprises qui commencent à mettre en place un environnement de développement mobile qui leur permettra de se démarquer face à la concurrence, il convient de suivre les recommandations suivantes :

- **Toujours garder à l'esprit l'expérience multi-canal** : Les opérations de conception, de développement et d'intégration des solutions mobiles doivent tenir compte des modes et des lieux d'interaction avec les clients (interactions mobiles et autres), de la manière dont les clients naviguent sur les sites Web et sur les applications, et des moyens à mettre en oeuvre pour que l'entreprise puisse évaluer l'expérience client globale. Le passage d'un dispositif à un autre doit être transparent, les données et les transactions doivent en effet être conservées lorsque les utilisateurs passent de leurs smartphones à leurs tablettes, de leurs téléviseurs à des dispositifs portables.

- **Évaluer vos applications et processus de développement en cours pour identifier les opportunités de mise à disposition efficace de solutions mobiles :** Les résultats de cette évaluation peuvent permettre d'identifier des problèmes allant de processus ou d'outils de développement inadaptés à des compétences insuffisantes. En analysant et en évaluant les outils, les méthodes de développement et les compétences nécessaires pour développer des applications mobiles, les entreprises peuvent établir plus clairement la nécessité de recrutement de ressources supplémentaires, de mise à niveau des fonctionnalités et des plateformes en interne, ou de partenariat avec des entreprises extérieures. Elles doivent aussi étudier l'éventualité de créer un centre d'excellence mobile qui pourrait servir à la fois de vivier de talents et d'entité chargée d'établir des standards communs à l'échelle de l'entreprise.
- **Intégrer la mobilité dans votre environnement de sécurité existant :** Compte tenu de la multitude et de la diversité des terminaux mobiles potentiels, de la facilité avec laquelle ils peuvent être perdus ou volés, et de l'importance des problématiques d'accès à du contenu sensible, les entreprises doivent appliquer la même rigueur à leurs approches de sécurité pour leur solutions mobiles que pour les environnements informatiques classiques. Par exemple, l'analytique prédictive peut permettre d'étudier les schémas de failles et les menaces extérieures antérieures, afin d'identifier les vulnérabilités potentielles. L'analytique peut aussi faciliter la surveillance du comportement des employés, afin d'identifier les schémas comportementaux incorrects et de fournir une évaluation continue de l'environnement extérieur en matière de menaces potentielles. La sécurisation des transactions mobiles réalisées par les clients constitue également un enjeu majeur pour les services financiers et les autres secteurs qui gèrent de gros volumes de transactions associées à des valeurs élevées.

Pour les entreprises qui ont déjà réalisé des opérations de développement mobile plus abouties, elles doivent se concentrer sur les points suivants pour les poursuivre :

- **Exploiter la valeur des API :** Etant donné que les API permettent de mettre en oeuvre une nouvelle approche plus rapide de l'assemblage, du développement et de l'intégration d'applications, il est essentiel de mettre en place un portefeuille complet d'API mobiles et une stratégie de gestion adaptée. Une stratégie efficace de gestion des API mobiles peut apporter de nombreux avantages. Notamment, l'efficacité accrue du développement et de l'intégration, la possibilité d'exploiter des sources externes pour ajouter des fonctionnalités, l'intégration des ressources mobiles dans les écosystèmes tiers, de nouveaux modèles métier pour la monétisation des services ou des ressources, la collaboration avec des développeurs tiers pour favoriser l'innovation. Les facteurs clés pour y parvenir sont l'établissement d'un plan pour chacune de ces stratégies et la détention des compétences nécessaires en termes de développement d'API, de promotion et de gestion des plateformes.
- **Utiliser l'analytique pour fournir aux utilisateurs et aux clients des actions en contexte.** Les informations mobiles permettent de disposer de nombreuses données contextuelles concernant l'occurrence et la localisation des interactions mobiles. Les entreprises ont ainsi l'opportunité de combiner ces données avec les données associées à des transactions antérieures, afin de déterminer les offres et les actions futures. Cette approche peut contribuer à favoriser les interactions via les technologies mobiles.
- **Surveiller les services cloud émergents afin d'optimiser les interactions mobiles.** Les technologies mobiles évoluent très rapidement. Les entreprises doivent évaluer les nouvelles fonctionnalités cloud disponibles pour optimiser les interactions, par exemple via des notifications ou des services basés sur la localisation. Elles doivent déterminer si les solutions mobiles de type cloud sont compatibles avec les exigences de sécurité et avec les contraintes métier existantes. Les entreprises peuvent également étudier le potentiel de la collaboration via le cloud pour les équipes opérationnelles et de développement de solutions mobiles.

Les questions présentées à la Figure 11 peuvent aider les entreprises à évaluer leur environnement technologique mobile :

| Présentation | Principales questions à se poser |
|---|--|
| Les clients attendent une expérience mobile de meilleure qualité capable de s'adapter à l'évolution de leurs besoins. | <p>Vos processus de conception et de développement de solutions mobiles vous permettent-ils de comprendre les besoins de vos clients et de développer rapidement des offres capables d'y répondre ?</p> <p>Quelles sont les fonctions que vous gérez en interne et celles que vous sous-traitez à l'extérieur ?</p> <p>Votre entreprise parvient-elle facilement à disposer d'informations à jour et à respecter les toutes dernières normes technologiques en matière de stratégie mobile ?</p> |
| L'intégration avec les systèmes existants et la sécurité sont les principaux enjeux auxquels les entreprises sont confrontées aujourd'hui en termes de mobilité. | <p>Dans quelle mesure les systèmes existants constituent-ils un obstacle à la mise en œuvre de solutions mobiles dans votre entreprise ?</p> <p>Comment évaluez-vous l'efficacité de votre entreprise pour gérer les menaces de sécurité liées à la technologie mobile ?</p> <p>Comment votre entreprise s'appuie-t-elle sur les interfaces de programmation d'application, ou API, (programmes, protocoles et outils facilitant le développement d'applications logicielles) pour assurer l'intégration avec les applications existantes ?</p> |
| Les leaders en stratégie mobile se caractérisent par leur capacité à exploiter l'analyse mobile. | <p>Dans quelle mesure pensez-vous que l'analytique mobile peut aider votre entreprise à atteindre ses objectifs ?</p> <p>Aujourd'hui, utilisez-vous l'analytique dans les domaines suivants ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation des solutions mobiles par les clients et par les employés. • Propension des clients à acheter via des canaux mobiles. • Présence et localisation des clients et/pour des employés. <p>Disposez-vous en interne des compétences et des capacités nécessaires pour exploiter les données mobiles ?</p> |

Source : Etude IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise.

Figure 11 : Principales questions à se poser concernant la mise en œuvre de l'environnement mobile.

Conclusion

Notre étude et les différents échanges que nous avons pu avoir avec des cadres dirigeants impliqués dans les initiatives mobiles de leur entreprise, nous ont permis de tirer une conclusion très claire. La mobilité n'est pas simplement une initiative, un programme, un canal comme un autre, et encore moins un effet de mode. Il s'agit d'une perspective universelle, à l'aune de laquelle les entreprises doivent réévaluer leurs principes fondateurs : depuis leur mode d'interaction avec leurs clients jusqu'à leur façon de développer et de déployer leurs produits et services, en passant par les méthodes utilisées pour exploiter leur capital physique, humain et numérique.

Notre étude montre que pour les entreprises, la mobilité doit avant tout permettre d'améliorer l'expérience client et la productivité des employés, et de proposer des offres inédites et innovantes sur le marché. Si l'adoption d'une nouvelle technologie comporte toujours un risque, il est tout aussi risqué de ne pas chercher à exploiter les avantages de la mobilité dans un monde où les attentes des clients sont toujours plus élevées. Vos nouveaux concurrents, eux, sont déjà positionnés dans cet espace.

La stratégie mobile d'une entreprise doit se concentrer sur les points essentiels, c'est-à-dire cibler en priorité les domaines pour lesquels les technologies mobiles peuvent apporter le plus d'avantages. Il s'agit également pour les entreprises de réfléchir à la manière dont elles peuvent adapter leurs fonctions informatiques afin de développer des solutions mobiles plus efficacement, et d'identifier les segments de leur force de travail à mobiliser pour obtenir un retour sur investissement optimal.

Plus important encore, vous devez définir des priorités pour vos investissements en technologie mobile et déterminer comment ils peuvent être intégrés aux autres investissements numériques de l'entreprise. Il s'agit aussi de comprendre comment les technologies mobiles peuvent être utilisées pour développer de nouveaux modèles métier innovants capables d'aider votre entreprise à se différencier sur le marché. De la même manière qu'Internet nous a poussés à repenser la nature du commerce il y a 15 ans et aujourd'hui encore, cette révolution mobile va orienter les entreprises dans une nouvelle direction.

Auteurs

Phil Buckellew est Vice-président Enterprise Mobile, chez IBM Software Group. Phil est en charge de stratégie globale d'IBM en termes de mobilité et de portefeuille logiciel. Sa mission est entre autres d'aider les clients à utiliser les technologies mobiles pour transformer leur entreprise et conquérir de nouveaux marchés, mais aussi mettre en place de nouveaux modes d'interaction avec leurs clients, leurs partenaires et leurs employés. Auparavant, Phil a occupé divers postes dans le domaine de la vente et du développement au sein de l'équipe IBM Collaboration Solutions. Son rôle était alors d'optimiser la valeur des solutions Social Business pour ses clients. Il a également travaillé sur la sécurité et la gestion des systèmes, à divers postes dans le domaine de la gestion de produit, du marketing, de la stratégie et du développement. Vous pouvez le contacter à l'adresse pbuckell@us.ibm.com

Kevin Custis est responsable des activités IBM Social Business et Mobile pour IBM Global Business Services. Il dirige une équipe internationale de consultants qui travaillent avec les clients pour identifier et effectuer les transformations rendues possibles par cette nouvelle ère informatique, dans laquelle les technologies sociales, mobiles, analytiques et cloud entraînent l'émergence de nouveaux modèles métier sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Depuis plus de 15 ans, Kevin conseille les dirigeants d'entreprise en matière de transformation de leurs opérations de vente, de marketing, de commerce et de service client. Auparavant, il a dirigé l'équipe IBM Consumer Electronics Industry, occupé divers postes de responsable et a été partenaire client senior pour l'un des comptes les plus stratégiques d'IBM. Vous pouvez le contacter à l'adresse kcustis@us.ibm.com

Richard Esposito est Vice-président IBM Monde, Enterprise Infrastructure Services. Il est chargé d'aider les clients à améliorer leur infrastructure technologique par le biais de solutions axées sur la mobilité, l'espace de travail, les centres de données, les réseaux et le cloud computing. Richard travaille avec les dirigeants et les responsables informatiques de nombreux secteurs d'activité, dont les services publics, les administrations, les compagnies d'assurance, les enseignes de distribution et les télécommunications. Auparavant, il a été Vice-président IBM Market Expansion, Directeur informatique d'IBM Global Business Services et partenaire IBM Business Optimization and Analytic Services. Vous pouvez le contacter à l'adresse raespos@us.ibm.com

Eric Lesser est Directeur de recherche et Responsable Amérique du Nord de l'IBM Institute for Business Value. Il est chargé de superviser les recherches menées par IBM pour développer son leadership. Auparavant, il a dirigé les recherches en gestion du capital humain pour IBM Global Business Services. Au travers de ses recherches et de ses activités de conseil, il s'est intéressé à de nombreux domaines, dont la gestion des compétences et des talents, la gestion du savoir, la collaboration et les réseaux sociaux, ou encore l'évolution du rôle du service Ressources humaines. Vous pouvez le contacter à l'adresse elesser@us.ibm.com

Equipe projet

Linda Ban, Global C-Suite Program Director, IBM Institute for Business Value.

Pamela Hurwitch, Managing Consultant, IBM Global Business Services.

Keisha McKenzie, Mobile Enterprise Marketing – IBM MobileFirst.

Davon Snipes, Managing Consultant, IBM Global Business Services.

Contributeurs

Stephen Ballou, Bill Bodin, Ed Brill, Piero A Chiodo, Tracy B Clark, Kimberly J Clendenin, Jonathan Fan, Ryan Fischer, Bambi Grundweg, Jamie Hofberger, Kevin Larsen, Kristen Lauria, Gareth Mackown, Kathleen Martin, Joni McDonald, Michael Montecillo, Dawn Nash, Dirk Nicol, Alex Outwater, Christopher Pepin, Kevin Shiu, Kimber Spradlin, Ben Stanley, Rob Van Den Dam et Michael Ziegler.

Nous tenons également à remercier Debra D'Agostino, Ed Cone et Daniel Miles, du cabinet Oxford Economics, pour leur assistance tout au long du projet.

Annexe

Méthodologie

En partenariat avec le cabinet Oxford Economics, l'IBM Institute for Business Value a développé une enquête en ligne qui a été adressée à 601 personnes impliquées d'une manière ou d'une autre dans les initiatives de stratégie mobile de leur entreprise. Ces participants étaient basés dans 29 pays différents, et nous avons veillé à l'équilibre entre pays développés et pays en croissance (voir la Figure 12). Nous avons eu au minimum 50 participants appartenant aux huit secteurs suivants : banque, assurance, distribution, voyages et transport, télécommunications, administrations publiques, santé et automobile. Les autres participants appartenaient à d'autres secteurs d'activité. Nous nous sommes également entretenus avec des représentants de 30 entreprises travaillant dans divers secteurs d'activité, afin de mieux comprendre les problématiques associées à la mobilité et au développement d'une stratégie mobile.

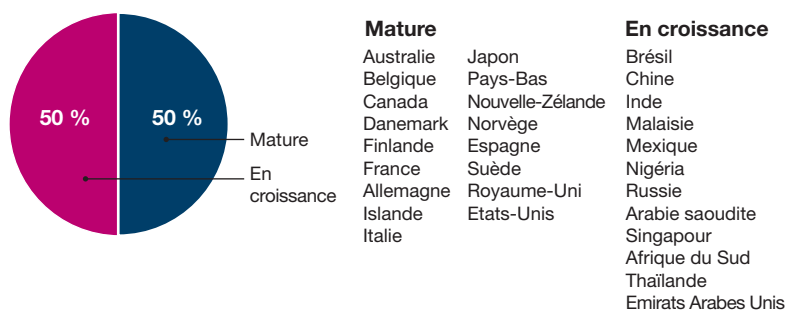
Nous avons également réalisé une analyse spécifique pour un certain nombre d'entreprises « leaders en stratégie mobile », c'est-à-dire des entreprises qui répondaient aux deux critères présentés ci-après en matière de développement de stratégie mobile.

Le premier critère était le suivant : ces entreprises étaient d'accord ou entièrement d'accord avec aux moins trois des cinq affirmations suivantes :

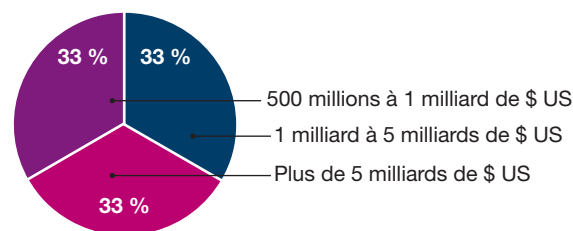
- Mon entreprise dispose d'une stratégie mobile clairement définie.
- La stratégie mobile s'inscrit dans le cadre de la stratégie commerciale globale de l'entreprise.
- Les initiatives mobiles sont supervisées par l'équipe dirigeante.
- Mon entreprise dispose d'un mécanisme de financement clair pour les initiatives mobiles.
- Il existe une structure de gouvernance établie pour les initiatives mobiles.

Le second critère était le suivant : lorsqu'on leur a demandé de se comparer à leurs concurrents, ces entreprises leaders ont déclaré qu'elles disposaient d'une stratégie mobile plus avancée (de niveau 4 ou 5 sur une échelle 1-5). Au final, 14 % des entreprises que nous avons interrogées entrent dans cette catégorie. Par ailleurs, les entreprises leaders en stratégie mobile se sont en général déclarées supérieures à leurs concurrents en matière de croissance du chiffre d'affaires (47 % contre 31 %) et de rentabilité (54 % contre 35 %).

Répartition des participants : pays développés / pays en croissance



Répartition des participants par chiffre d'affaires annuel



Source : Etude IBM Institute for Business Value Mobile Enterprise : Dans quel pays êtes-vous basé personnellement ? Quel est le chiffre d'affaires approximatif de votre entreprise, en dollars US ? Pour le secteur public, quel était le budget annuel approximatif de votre organisation, en dollars, pour l'année fiscale précédente ?

Références

- 1 « Smartphone Adoption Tips Past 50% in Major Markets Worldwide. » eMarketer Newsletter. eMarketer.com. 29 mai 2013. <http://www.emarketer.com/Article/Smartphone-Adoption-Tips-Past-50-Major-Markets-Worldwide/1009923#bKLIS23S3H76qg0F.99> ; McDermott, John. « A Majority of U.S. Mobile Users are Now Smart Phone Users. » Ad Age. 28 mai 2013. <http://adage.com/article/digital/a-majority-u-s-mobile-users-smartphone-users/241717/> ; Leonard, Heather. « There will soon be one smartphone for every five people in the world. » Business Insider. 7 février 2013. <http://www.businessinsider.com/15-billion-smartphones-in-the-world-2013-2>
- 2 Mulpuru, Sucharita. « U.S. Online Retail Forecast, 2012 To 2017. » Forrester. 16 mars 2013. <http://www.forrester.com/US+Online+Retail+Forecast+2012+To+2017/quickscan/-/E-RES93281>
- 3 « The Year of the Enterprise Tablet – Infographic. » Industry News, Vertec Blog. Vertec. 18 avril 2012. http://www.vertic.com/blog/year_of_the_enterprise_tablet_infographic/
- 4 Basé sur l'étude IBM Digital Front Office portant sur 5 111 consommateurs dans 12 pays, qui sera publiée au quatrième trimestre 2013.
- 5 Bhas, Nitin. « Wearables – The Next < Smart > Thing. » Juniper Research. Novembre 2012. http://www.juniperresearch.com/whitepapers/Wearables_the_Next_Smart_Thing ; Ballvé, Marcelo. « Wearable Computing : From Fitness Bands To Smart Eyewear, A New Mobile Market Takes Shape. » Business Insider Intelligence. 18 avril 2013
- 6 Nicol, Dirk. *Mobile Strategy : How Your Company Can Win by Embracing Mobile Technologies*. IBM Press. 1ère édition. 2013 ; Solon, Olivia. « Tesco brings the supermarket to time-poor commuters in South Korea. » Wired.co.UK. 30 juin 2011. <http://www.wired.co.uk/news/archive/2011-06/30/tesco-home-plus-billboard-store>
- 7 Steinberg, Stephanie et Bill Vlasic. « Car-Sharing Services Grow, and Expand Options. » *The New York Times*. 26 janvier 2013. <http://www.nytimes.com/2013/01/26/business/car-sharing-services-grow-and-expand-options.html> ; < car2go. > Mobility concepts. Site web Daimler, au 20 septembre 2013. <http://www.daimler.com/technology-and-innovation/mobility-concepts/car2go>
- 8 Etude de cas IBM. « Leading construction company penetrates new markets. » 17 janvier 2011. http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/SCHA-8CZNBG?OpenDocument&Site=default&cty=en_us
- 9 Partenariat entre IBM Research et l'Advanced Manufacturing Research Centre (AMRC) de l'Université de Sheffield. <http://www.amrc.co.uk/>
- 10 Waber, Ben. *People Analytics*. FT Press. 2013 ; Waber, Ben. « The Next Big Thing in Big Data: People Analytics. » 16 mai 2013. <http://www.businessweek.com/articles/2013-05-16/the-next-big-thing-in-big-data-people-analytics> ; Lindsay, Greg. « Engineering Serendipity. » *The New York Times*. 5 avril 2013.
- 11 Nicol, Dirk. *Mobile Strategy: How Your Company Can Win by Embracing Mobile Technologies*. IBM Press, 1ère édition. 2013 ; « Air Canada – Smarter Planet Leadership Series Video » IBM. <http://www.youtube.com/watch?v=dyXuheNcJDs> ; Air Canada, application iPhone. IBM Interactive, IBM Design. Site web IBM, au 20 septembre 2013. http://www-01.ibm.com/software/ucd/gallery/aircanada_services_ravereviews.html ; site web Air Canada : www.aircanada.com



Compagnie IBM France

17, avenue de l'Europe
92275 Bois-Colombes Cedex
France

L'adresse de la page d'accueil IBM est :

ibm.com

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines aux États-Unis et/ou dans certains autres pays. Si ces marques ou d'autres termes relatifs aux marques IBM apparaissent accompagnés d'un symbole de marque (® ou ™) lors de leur première occurrence dans le présent document, ce symbole indique qu'il s'agit de marques déposées aux États-Unis ou reconnues par la législation générale comme étant la propriété d'IBM au moment de la publication de ce document. Ces marques peuvent également être déposées ou reconnues par la législation générale dans d'autres pays. La liste actualisée des marques d'IBM est disponible sur la page Web Copyright and trademark information à l'adresse ibm.com/legal/copytrade.shtml

Les autres noms de sociétés, de produits et de service peuvent appartenir à des tiers.

Les références aux produits et services d'IBM n'impliquent pas qu'ils soient distribués dans tous les pays dans lesquels IBM exerce son activité.

Ce rapport est fourni à titre d'information uniquement. Il ne se substitue en aucun cas à une étude plus approfondie ou à l'exercice d'un jugement professionnel. IBM ne sera en aucun cas responsable de toute perte subie par une organisation ou une personne ayant utilisé cette publication.

Les données utilisées dans ce rapport peuvent provenir de sources tierces et IBM ne saurait être tenu de vérifier, valider et auditer chacune de ces informations. Ces données sont fournies « en l'état » et n'impliquent aucune représentation ni garantie de la part d'IBM, explicite ou implicite.

© Copyright IBM Corporation 2014



Pensez à recycler ce document