

Le mot du Président



Une autre année a commencé et avec elle une nouvelle promotion de MSIT, que nous rencontrerons le 9 avril pour les accueillir, tout d'abord, mais aussi pour leur faire partager le fondamental de notre association : le partage. Je leur souhaite au nom de tous, la bienvenue parmi nous. Cette année 2014 déjà bien entamée sera une année spéciale. Elle verra la concrétisation de 10 ans d'association et de 15 ans du mastère. A ce titre comme je vous l'écrivais dans le précédent numéro, nous organiserons après l'été un évènement spécial en plus de notre Event annuel pour nous retrouver tous pour un moment qui se vaudra très festif. L'équipe du CA qui s'occupe des manifestations (Patrick, Hichem, Elvire, Céline) est déjà sur le pont pour préparer au mieux l'évènement et ce sera un grand plaisir pour moi de vous y retrouver. En attendant, je vous rappelle que la campagne de don en faveur de l'association est ouverte depuis le début de l'année, et à ce titre je voudrais remercier déjà les anciens qui nous ont fait l'honneur de soutenir notre action. Ces dons nous permettent de continuer nos actions : journal, Event et vie associative. Je compte donc sur vous <http://www.msit.org/dons2014/>

Thomas Chejfec (M13)
Président de l'association

Éditorial



Seulement un trimestre de passé et nous voilà à discuter de budget ! Dont acte, me direz-vous, le budget permet de planifier les activités de l'entreprise, pourquoi pas ; de fixer des objectifs SMART, sûrement ; de les contrôler et de les ajuster, bien sûr ! Le b.a.-ba du pilotage de l'entreprise, mais ne perdons cependant pas de vue que l'élaboration du budget est aussi énergivore et chronophage !

Le budget grâce auquel vous pouvez suivre l'évolution de vos dépenses ou recettes tout au long de l'année est généralement la résultante d'un processus lourd qui s'échelonne sur plusieurs mois. Une fois entériné, le contexte économique a souvent changé et les hypothèses sur lesquelles se basaient vos prédictions sont devenues obsolètes, dommage ! Rajoutez à cela le fait que les hypothèses utilisées pour arriver à un budget cohérent sont rapidement oubliées et qu'il peut ainsi s'avérer difficile de justifier des écarts en fin d'année. Enfin, vous avez sûrement déjà vu des personnes dépenser la totalité de leur budget de fonctionnement coûte que coûte pour ne pas le voir diminuer l'année suivante. Cet argent aurait certainement été plus profitable dans un autre service qui lui n'a pas assez d'argent pour des projets stratégiques...

Je fais ici le procès du processus budgétaire en entreprise mais vous savez, comme moi, que ce n'est pas si simple, qu'il est utile et qu'il peut être difficile de s'en passer. Cependant, certains comme General Electric, HP et Ikea s'en passent déjà ! Comment me demanderez-vous ? Simplement en manquant des projets ou des business plans et en se demandant pour chaque projet si son retour sur investissement est positif et s'il est aligné avec la stratégie. Trop de projets et pas assez d'argent pour les financer tous ? Arbitrez, donnez des priorités en prenant en compte la valeur stratégique et le rendement financier ! Adieu budget et lourdeur structurelle ! Bonjour projet, retour sur investissement, alignement stratégique et agilité !

Romain Pogu (M13)
Corédacteur en chef

Dons 2014

Nous comptons sur vous pour contribuer aux actions de notre association. Faites preuve de générosité, faites un don à l'association des anciens MSIT !

[Faire un don](#)

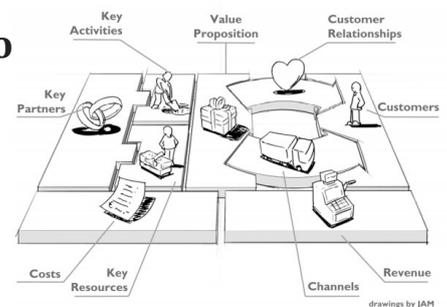


Interview : M.H. Delmond & F. Coelho

IT-enabled Business Models

page 2 et 3

Par Sebastien Perier et Romain Pogu



La mobilité professionnelle
page 4
par N. Zorn



Les achats informatiques de l'État
page 5
par P. Christophle



REX d'un projet chez Accor
page 7
par L. Carcasset



Parcours de MSIT : Philippe Lasserre
page 8
par T. Chejfec

IT-enabled Business Models

Pour ce numéro, nous avons choisi d'inviter les deux directeurs scientifiques du Mastère Spécialisé MSIT, Marie Hélène Delmond et Fabien Coelho, pour revenir sur une étude qu'ils ont menée sur les « IT-Enabled business models » ou « comment l'IT peut contribuer au business models des entreprises ». Cette étude a fait suite à un appel à projets de recherche du CIGREF (programme ISD, Information System Dynamics) pour lequel le partenariat HEC-Mines avait été sélectionné. Ce travail a mené à la publication d'un livre intitulé « Business models, coproduction de valeur et systèmes d'information » (Delmond M.-H., Keravel A., Coelho, F., Mahl R. 2013) et à la création d'un cours au sein de l'executive Mastère Spécialisé MSIT (module d'une semaine axé sur la compétition dans un environnement digital).

Qu'est-ce qu'un business model ?

Le terme de business model est apparu avec l'ère Internet et les startups. Il désigne le modèle adopté par une entreprise pour créer de la valeur ou de l'argent. Il est axé sur la définition d'une proposition de valeur et sur les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs en amont et ses clients en aval. En fait, l'important dans un business model est la notion de coproduction de valeur avec d'un côté les clients et de l'autre les fournisseurs. La résultante est que la valeur produite à plusieurs est supérieure à celle qui pourrait être produite par chacune des parties. Il y a une idée de partenariat, d'extension des frontières de l'entreprise pour mieux se battre face à la concurrence.

Les entreprises digitales illustrent parfaitement cette idée. Prenons l'exemple de Salesforce qui génère de la valeur grâce à sa coopération avec ses partenaires clés qui sont : les fournisseurs d'Internet ISP (Internet Service Providers) qui lui fournissent un accès à ses clients, ses gros clients qui génèrent de nouvelles idées pour ses produits et les consultants qui vont vendre ces idées, les défendre et les populariser. C'est bien tout cet écosystème qui va contribuer à la création de valeur ! De la même façon, on retrouve au sein d'une entreprise plus traditionnelle comme Rexel des ressemblances avec un modèle digital. Les notions de coopération avec les fournisseurs et les clients y ont aussi du sens. Pour élaborer un business model, on peut adopter une approche de coproduction qui consiste à faire travailler ensemble des gens d'univers, d'entreprises et d'horizons différents (orientés clients, fournisseurs, achats, techniciens...). Cet échange contribuera à créer ou à faire progresser le business model de l'entreprise.

IT-enabled business models : Comment l'informatique peut-elle contribuer au fonctionnement d'un business model ?

Premièrement, les entreprises d'aujourd'hui cherchent à adapter leurs produits et leurs services en fonction des attentes réelles de leurs clients. L'informatique leur permet de mieux les connaître en leur apportant des possibilités d'analyses des informations clients, que ce soit grâce



Marie-Hélène Delmond

Diplômée de HEC. Doctorat HEC (externalisation du SI). Travail d'abord en SSII, puis pour le cabinet de conseil Arthur Andersen (missions de conseil en pilotage des SI). Professeur affilié HEC. Chercheur (management de la performance, systèmes d'information et business models). Enseignant au sein de la Grande Ecole ainsi que dans plusieurs programmes executives.



Fabien Coelho

Ingénieur civil des mines de l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris (Mines ParisTech). Doctorat Mines Paris et HDR de l'université Paris Diderot. Chercheur (architectures IT hautes performances et compilation d'applications). Enseignant à Mines ParisTech au sein de plusieurs masters spécialisés.

à l'analyse d'une base de clients interne à l'entreprise comme un CRM (Customer Relationship Management) ou une analyse de type « big data ».

Deuxièmement, grâce à Internet et aux réseaux sociaux, les entreprises peuvent maintenant recueillir directement les suggestions de leurs clients via des campagnes d'appel à idées de type crowdsourcing.

« Là où un fonds de commerce permet de toucher une population limitée, vous avez grâce à Internet des milliards d'internautes à portée de main ! »

Finalement, la dernière et la plus évidente des manières de contribuer à la réussite d'un business model se traduit par le fait que l'IT le rend plus « actionnable ». En effet, là où un fonds de commerce bien placé permet de toucher une population limitée, vous avez grâce à Internet des milliards d'internautes à portée de main ! Investir dans une startup numérique est certainement une prise de risques importante, mais c'est aussi un potentiel énorme de revenus futurs !

Y a-t-il aujourd'hui de grandes classes de business models ?

Il existe des modèles classiques de valorisation de produit qui sont issus des modèles de gratuité en échange de publicité que l'on trouve à la télévision ou la radio. En fait, rien n'est complètement nouveau, ce qui est intéressant ici c'est que ce business model de gratuité en échange de publicité ait été formalisé et réutilisé dans le cadre d'Internet. À côté de ça, les schémas de business model du type freemium sont devenus courants : j'offre un service gratuit jusqu'à un certain point puis je suis payant pour un ensemble de services complémentaires.

Nous pouvons par contre noter qu'Internet permet à un certain nombre d'entreprises d'avoir des modèles différents. Par exemple, les modèles double-sided (plateformes économiques ayant 2 groupes d'utilisateurs distincts et s'apportant de la création de valeur l'un l'autre, NDLR) qui sont fréquemment employés sur Internet, mais qui seraient beaucoup moins évidents dans un autre cadre. Le but étant de faire croître chaque partie afin d'attirer l'autre ; le réseau doit constamment se développer pour rester attractif (LinkedIn par exemple, freemium / BtoB + BtoC). Ensuite, il faut rester très attentif à la facturation du modèle, ce qu'on appelle le « willingness to pay » (propension à payer, NDLR). Ici, on ne paie pas en fonction de la valeur réelle apportée,



mais en fonction de notre capacité ou envie de payer pour un tel service. Si nous prenons l'exemple de LinkedIn, cela fonctionne très bien pour les entreprises qui ont l'habitude de payer pour leurs recrutements. Pour les particuliers, ce sera gratuit en dehors des services premium qui seront facturés (freemium, donc. NDLR).

D'autres modèles « double face » ont réussi à s'imposer comme canaux de vente à part entière. C'est le cas du site « seloger.com » : d'un côté les particuliers, de l'autre les agences. C'est son modèle de facturation qui lui a permis de devenir un géant de la vente d'immobilier sur Internet. Le principe classique de la vente d'immobilier, la commission, a été remplacé par une facturation au mois. Cette modification du modèle lui a ainsi permis de capter la quasi-totalité des ventes sur Internet. Si les commissions étaient restées en place, il y a fort à parier que les agences n'y auraient placé que leurs produits invendables au lieu de l'ensemble de ceux-ci. La réussite de ce modèle vient du fait que cela a permis d'augmenter mécaniquement leur volume d'offres et de fréquentations.

« Un DSI malin va baisser ses coûts sur certains domaines banalisés afin de consacrer les économies réalisées à des sujets lui permettant de se placer en prescripteur de l'innovation »

Contrairement au modèle vu précédemment, on peut aussi se demander si certains business models n'ont pas pour cible que de plaire aux investisseurs. Qu'est-ce que l'investisseur attend ? Un retour sur investissement de plusieurs milliards de dollars ! Il suffirait donc de bien packager son offre et de la vendre aux investisseurs en leur donnant l'impression de pouvoir gagner beaucoup d'argent que ce soit vrai ou pas !

Le DSI (Directeur des Systèmes d'Information) peut-il être moteur dans ce genre de business model ?

Il y a des situations très contrastées. Il y a eu récemment un rapport émis par Accenture sur les relations entre les CMO (Chief Marketing Officer, NDLR) et les CIO montrant que ces deux fonctions ne s'entendent pas très bien. Les CMO ont beaucoup de demandes et les IT ne sont pas assez flexibles, assez rapides pour satisfaire leurs besoins. Cela s'explique par les contraintes de sécurité, d'architecture auxquelles l'IT doit faire face, l'empêchant parfois d'être réactif. Heureusement, il existe des contre-exemples. Dans le cas de Rexel (dis-

tributeur de matériel électrique à destination des professionnels NDLR), nous avons constaté que le CIO était très moteur, et qu'il proposait aux métiers des innovations technologiques afin, par exemple, de faire évoluer la relation client.

Un IT-Enabled business model permettrait-il de remettre les DSI en position de décideur ? Comment peuvent-ils faire aujourd'hui face aux réductions de budget ?

Un DSI malin va faire des économies, baisser ses coûts sur certains domaines banalisés de son IT (externalisation, cloud). À isobudget, il va pouvoir consacrer les économies réalisées à d'autres sujets ciblés lui permettant de se placer en décideur et prescripteur de l'innovation. Attention cependant aux différentes typologies d'entreprise, ce qui est vrai pour le DSI d'une banque en ligne ne l'est pas forcément pour celui d'un autre secteur. Dans tous les cas, la Direction des Systèmes d'Information doit se rapprocher des métiers afin de saisir leurs besoins. Charge à elle par la suite de revenir avec des propositions, de la veille technologique... L'essentiel est de comprendre quelle est sa proposition de valeur : quels sont ses partenaires ? Qui pourra lui apporter de la valeur et comment doit-elle gérer sa relation client ? En bref, comment coproduire de la valeur au sein de l'entreprise en adoptant son propre business model. On voit aujourd'hui qu'il y a une corrélation très forte entre ce qu'on appelle le Shadow IT (application utilisée par les métiers sans l'autorisation, NDLR) et l'insatisfaction du métier vis-à-vis de la Direction des Systèmes d'Information. Moins la DSI est capable de répondre aux besoins de son client (les métiers), plus ce dernier va chercher ailleurs. C'est totalement logique !

Propos recueillis par

Sébastien Perier (M13) et Romain Pogu (M13)

Le livre sur les Business Models

« Business models, coproduction de valeur et systèmes d'information »
(Delmond M.-H., Keravel A., Coelho, F., Mahl R. 2013)



La révolution numérique transforme profondément les règles de l'économie et bouleverse les règles du jeu stratégique. Au cœur de ces évolutions, les systèmes d'information peuvent aider les entreprises à initier et développer de nouveaux business models, où l'attention constante au client, la coproduction de valeur avec les partenaires et l'enrichissement de l'offre par de nouveaux services sont les enjeux clés. Au travers de deux cas d'étude d'entreprises, l'une emblématique du monde numérique, l'autre appartenant au secteur traditionnel de la distribution de produits électriques, les auteurs analysent les facteurs clés de l'économie numérique et expliquent les menaces et défis de ce nouvel environnement compétitif. Au-delà de la diversité des situations, l'ouvrage met en évidence les stratégies des organisations pour s'adapter au monde numérique et le rôle central des systèmes d'information dans cette évolution.