

De l'économie directe

**La révolution productive :
Un modèle de transfert vers les usagers**

Working paper

Dr. Xavier L. Comtesse, ThinkStudio

Creative Commons

Genève, le 1 septembre 2006

Economie directe

Un modèle de transfert de la productivité

0.- La genèse de l'idée

Le 18 septembre 2005, en face des îles de Guernsey, sur un paquebot de croisière affrété par PIMS International¹ et devant un auditoire de banquiers londoniens et européens, j'ai présenté une conférence sur le e-banking, sans surprise jusqu'au moment du dernier "slide" de la présentation PowerPoint. Elle représentait une toute petite partie des algorithmes nécessaires à faire fonctionner une banque en ligne, en l'occurrence Swissquote. Subitement l'auditoire sembla davantage prêter attention à mes propos. Serait-il vraisemblable que leur entreprise bancaire ne soit finalement qu'un bout de programme dans la chaîne de la production de valeur ? La discussion fut immédiatement plus animée. Il était clair que désormais toutes les attentions allaient se porter sur le rôle du gestionnaire de fortune, mais aussi sur celui du client ; car tout le reste comme le " back office" ne serait plus ou moins qu'une espèce de vaste dispositif automatisé. Le gestionnaire de fortune entrevoyait assez bien son futur, mais la question du devenir du client fut largement introduite dans la discussion. Que va-t-il réellement advenir de lui : aura-il une fonction plus ou moins active ? Va-t-il s'investir davantage grâce à son savoir-faire de plus en plus pointu ? Finalement, tout le monde convergea vers la même conclusion : le client deviendra, dans une très large mesure et dans un

¹ www.richemondevents.com

futur proche, plus actif et plus savant. Le rôle du gestionnaire de fortune, qui semblait dans un premier temps, ne pas être mis en cause, suscita de vives discussions. En effet, l'activité de courtier allait se mettre en risque ! Les intermédiaires, toutes les formes d'intermédiations sont dans cette société en transition, désormais en grand danger. Disons plutôt en grand bouleversement.

J'étais déjà parvenu à cette conclusion lors de la publication en janvier 2005 du livre² sur le marché des ICT en Suisse. Grâce à l'élaboration du concept de "transformActeur", j'étais arrivé à ébaucher un nouveau rôle actif pour les intermédiaires, puisqu'en observant certains d'entre eux, à l'instar de Mark Bürki, CEO de Swissquote, j'avais entraperçu qu'ils étaient devenus les principaux agents du changement de cette transformation économique en cours. En intégrant les clients et tous les consommateurs dans leurs plans de développement, ces intermédiaires d'un autre type avaient tout simplement défini les nouvelles formes d'une participation active en leur attribuant par exemple la finition du produit ou du service. Ce faisant, ils avaient introduit le consommateur dans la phase finale de la longue chaîne de valeur. Cela allait autoriser des gains importants en productivité partagés avec leurs clients à travers le discount. Ces entreprises n'étaient pas des discounters par choix commercial, mais par rationalité du système. Car l'interprétation largement fournie par les médias qui consistait à les cataloguer de "low cost", était injustifiée. Ils étaient tout simplement devenus des "highly productive". En

² Dartfish, Logitech, Swissquote et Co, Editions du Tricorne, janvier 2005

transformant la structure même de la chaîne de la valeur, ils étaient en train d'inventer une nouvelle économie : celle des ConsommActeurs !

Lors du grand Forum LIFT06³ qui s'est tenu le 2 février 2006 à Genève, organisé par Laurent Haug, Nicolas Nova, Steven Ritchey et John Staehli, j'ai eu à nouveau l'opportunité de développer dans une salle bondée de "blogeurs", venus du monde entier, ces questions de "TransformActors" et de "ConsumActors". Les discussions qui suivirent sur le Net ont montré que le réel moteur de cette transformation économique était bel et bien le consommateur actif plutôt que les entrepreneurs. Ces derniers étant finalement peu nombreux au regard de ces millions de gens ordinaires, blogeurs ou non, qui s'étaient décidément mis au travail pour changer les pratiques. Ce regard sur un monde qui se construit avec tant d'énergie inventive et avec de nombreux acteurs du changement a bouleversé ma perception du processus en cours. Il fallait vraiment partir de la base, c'est-à-dire du "end user" comme diraient les Anglo-Saxons. Le ConsommActeur est le maillon clé pour comprendre la transformation en cours.

Il restait, cependant, à saisir les mécanismes sous-jacents à son action. En effet, rendre le consommateur plus actif et plus savant n'est pas une affaire évidente. Que signifie être plus actif et plus expert ? Y a-t-il des degrés d'activités différents ? Existente-t-ils par ailleurs, des niveaux différents de savoir-faire ? Ces interrogations, je les ai confrontées, notamment avec Beth Krasna (Administratrice indépendante de sociétés) et Jeff Huang (Professeur à l'EPFL). Deux

³ www.lift06.org

axes de réflexions se sont révélés porteurs de sens : l'un orienté vers l'interactivité et l'autre axé vers le "know how".

L'interactivité représentait bien la question de "rendre le consommateur plus actif" puisque c'est seulement à partir de cette relation d'interactivité que l'on peut définir une réelle participation active du consommateur. Il est évident que le degré de mon interactivité n'est pas le même si j'organise mon voyage avec Easyjet ou par l'entremise d'une agence de voyage. Donc, il existe plusieurs degrés et niveaux qui varient de la simple passivité à une grande activité, même éventuellement vers la co-crédation de l'activité. Cinq niveaux d'interactivité semblent suffisants pour décrire l'ensemble de ce nouveau système. Nous y reviendrons plus loin dans le chapitre 5.

De même, le "know how", le savoir-faire, la compétence sont évalués différemment. Certaines qualifications sont à priori élémentaires, d'autres apparaissent plus complexes. Connaître la grandeur (la taille) de quelqu'un, c'est-à-dire l'expression d'une mesure, n'a pas la même valeur que de connaître sa vie, c'est-à-dire une histoire, en général plutôt longue faite d'événements mais aussi d'apprentissages. Entre ces deux connaissances, il existe un fossé. Toujours dans un souci de clarification, une solution à ce dilemme de la normalisation des niveaux de connaissances, est présentée dans le chapitre 6. Les hypothèses, sur lesquelles se base notre classification, sont empruntées à la mathématique pour laquelle trois facteurs jouent un rôle clé sur la manière d'appréhender la théorie mathématique. À savoir : la théorie des ensembles, celle des catégories et bien sûr la force de la logique. Il

ne s'agit ici que d'analogie et pas de théorie, vous l'aurez sans doute compris.

Ce travail se distingue aussi fortement de toute la discussion sur le Web 2.0, introduite par Dale Dougherty et Tim O'Reilly⁴ en 2005 par le fait que l'on s'intéresse ici avant tout à donner des instruments analytiques et non pas seulement descriptifs de l'évolution d'Internet et de l'économie qu'il engendre. C'est donc une tentative de dépassement de la discussion Web 2.0. Francis Pisani et Bruno Guisanni m'ont rendu attentif sur cet aspect des choses toute en fournissant de nombreux exemples qui corroborent cette thèse.

Enfin, dans des échanges extrêmement fructueux (d'avril à août 2006) avec Pascal Sieber, Nicole Scheidegger et le Professeur Bernhard Katzy du CeTIM, nous avons découvert un élément qui peut aujourd'hui apparaître banal. À savoir l'importance du mot "transfert". Ce point s'avère être fondamental concernant cette nouvelle approche, décrite tout au long de cette étude. En effet, tout se passe comme si nous assistions dans cette économie, que nous qualifions désormais "de directe", à une redistribution des tâches, à un transfert des compétences. Ici aussi, il faut appréhender dans les détails de quelle façon le transfert s'opère-t-il ? Comment ce processus allait évoluer ? Sous quel angle, ce transfert des gains en productivité allait être établi ? Quels seraient les outils, les fonctionnalités, les applications et bien sûr quelles entreprises vont se mettre en place les transferts nouveaux pour accomplir cette mutation ?

⁴ www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web20.html

Trois entreprises de Suisse Romande ont prêté leurs concours pour analyser cette démarche concernant cette question pratique du transfert vers les clients (voir leurs témoignages en deuxième partie de cet ouvrage) : Swissquote à Gland, Largeur.com à Genève, mais aussi Cla-Val S.A. à Lausanne. Les CEO de ces entreprises à savoir Mark Bürki (Swissquote), Gabriel Sigrist et Pierre Grosjean (Largeur.com) et Hugo van Buel (Cla-Val) se sont penchés longuement sur la matrice de transfert proposée plus loin dans le texte (voir chapitre 7). Tous ont contribué à affiner et à largement valider ce modèle. Bien que venant d'horizons très variés et exerçant des métiers très différents, leurs contributions ont permis d'énoncer une conception du transfert plus opérationnelle. En prime, ils ont pu, à travers leurs réalisations concrètes, montrer dans quel usage pratique notre modèle pouvait être employé. Enfin, à chaque niveau de degré de compétences ou d'activités transféré, une discussion suivra sur les conséquences en termes de gain en productivité pour l'entreprise.

Stéphane Garelli, Philippe Lemoine et Eric Barcheath m'ont particulièrement rendu attentif à la portée symbolique de cette recherche notamment sur les aspects sociétaux et politiques. Sur leurs conseils ont trouvera tout au long de ce texte quelques réflexions qui dépasseront largement l'approche analytique de micro-économie, souvent purement factuel. C'est ainsi que, par exemple, l'analogie entre l'économie directe et la démocratie directe a été plébiscitée. L'éviction du sénateur Joseph Lieberman de la Primaire du Connecticut (août 06) par les interventions répétées de la blogosphère militante

démocrate et anti-guerre est là aussi pour nous démontrer les transformations en cours et l'influence grandissante du "citizen empowerment" dans le champ du politique".

Je tiens également à remercier vivement les participants aux quelques conférences publiques où ces thèses ont été exposées afin de valider leur niveau de compréhension. En moins d'une année, leurs réactions ont permis de confirmer l'intérêt d'une telle étude notamment pour l'exploration d'un usage productif des nouvelles technologies de l'informatique et de la communication. Il serait incomplet de ne pas mentionner les recommandations positives, les ajouts fait d'exemples inattendus et les encouragements de : Dimitri Angelopoulos, Emile Malka, Nicolas Nova, Laurent Haug, Philippe Mottaz, Flavio da Silveira et de Didier Gaudin. Ce dernier tout particulièrement pour les nombreux exemples qu'il a apportés sur le "crowdsourcing".

1^e Partie

Un modèle de transfert

0.- Point de départ

Avec plus de 150 ans de pratique de démocratie directe, la Suisse a pu expérimenter à grande échelle dans le domaine du politique ce que plus d'un milliard d'internautes découvrent aujourd'hui : l'accès direct à l'information et à la connaissance en mesurant à leurs tours, la force d'un système de décisions autonomes et directes. Les internautes ont acquis ces dernières années, la capacité d'interagir directement dans l'économie. On peut dès lors, parler d'économie directe par analogie à la démocratie directe helvétique.

Il ne faut pas oublier que seul, le peuple souverain peut interagir et donc intervenir dans le processus de création des lois par le biais du droit référendaire et de l'initiative populaire. Leurs droits sont tellement étendus que les Suisses peuvent même s'ils le souhaitent, changer la Constitution de leur pays, sans forcément passer par leurs représentants démocratiquement élus.

Cette réalité vécue autorise une réflexion : celle de l' *empowerment* du consommateur à l'image de l' *empowerment* du citoyen suisse.

Même si le texte qui suit, traite exclusivement la problématique sous l'angle d'un transfert économique du producteur vers le consommateur, il est impossible d'occulter cette analogie car elle nous éclaire sur la finalité du propos. A savoir la montée en force du consommateur dans la chaîne de la valeur, donc aussi des valeurs.

1.- Introduction

Les économies des pays industrialisés devront entamer une révolution de la productivité sans commune mesure si elles veulent faire face à trois problèmes simultanés : le vieillissement de leurs populations, le "*low cost*" des pays émergents et le passage vers une société du savoir⁵.

Reprenons et développons ces trois problématiques.

Le vieillissement des populations est un fait bien connu et essentiellement dû à l'allongement de l'espérance de vie. Les effets seront difficiles à prévoir et à gérer. En effet, on entre dans une société à quatre générations dont deux au moins vont être à la retraite. L'héritage concernera ainsi deux générations de retraités, ce qui ne va pas manquer de poser un problème fondamental de traitements de ressources. Une génération de travailleurs va devoir subir le poids des autres générations (celle qui est en formation et celle qui dépendent de rentes). Les fonds de pension, le système de santé et des allocations sociales vont devoir être ajustés dans l'urgence, sans parler des nouvelles solidarités qui, un jour, devront bien être débattues.

⁵ La Suisse dans la concurrence de la Société du savoir, économie suisse, mai 2006

Dès lors, une pression exceptionnelle va être exercée pour que l'économie crée de nouvelles activités avec un maximum de gains en productivité.

D'autre part, les pays à forte croissance, avec à leur tête les membres du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) qui produisent des biens et des services à prix fortement réduits (*the low cost countries*), vont continuer à déséquilibrer les marchés des pays industrialisés. Délocalisation et globalisation vont porter des coups sévères aux économies occidentales. La réponse n'est pas dans la haute valeur ajoutée comme on le croit trop souvent, car les pays du BRIC sont aussi capables de la produire (la Chine forme plus d'ingénieurs que l'Europe), mais se situe bien dans le "*high productivity*".

Enfin, le passage vers la société du savoir n'est pas un choix mais une obligation dès lors que l'information à la base de la société des services devient pour l'essentiel gratuite et disponible pour chacun d'entre nous en tout temps. La société du savoir, contrairement à l'idée que l'on s'en fait, n'est pas seulement celle des experts mais bien plus celle des gens ordinaires qui ont de plus en plus la charge de maîtriser et de créer de nouveaux savoirs par un transfert massif des compétences anciennement réservé à quelques uns.

Le changement de paradigme ainsi que l'interactivité commerciale qui en résulte, sera décrite plus longuement dans les chapitres suivants. Tout en soulignant, sous un angle nouveau, ces changements, nous

tenterons dans cette étude de définir une voie nouvelle pour l'analyse des relations producteurs-clients. Les entrepreneurs qui sont toujours soucieux d'améliorer leur performance mais aussi qui veulent profiter des changements et des transformations économiques en cours pour mieux situer leurs entreprises dans la compétition mondiale, y trouveront à la fois un outil concret et pratique et un instrument de réflexions stratégiques.

2.- Un transfert vers les clients

Les Américains parlent de "*Crowdsourcing*"⁶ lorsqu'il s'agit de se décharger vers les clients (ou vers la population) d'une partie de l'activité productrice d'une entreprise. L'exemple d'IKEA qui a, en quelque sorte, donné en "*crowdsourcing*" à ses clients la fabrication finale (le montage) et le transport final (la livraison) de ses meubles est un exemple souvent évoqué pour désigner ce transfert. En principe, aujourd'hui, beaucoup d'entreprises si ce n'est déjà une petite majorité d'entre elles, ont d'une manière ou d'une autre entamé un tel processus. Ce transfert peut prendre différentes formes, mais il procède toujours de la même philosophie à savoir donner des outils suffisants pour déléguer aux clients, la responsabilité d'une partie de la "*value chain*".

L'apport nouveau de cette étude réside dans la présentation analytique de ces transferts. Fondée sur une analyse détaillée des concepts d'"interactivité" et de "savoirs", l'étude apporte un outil simple mais

⁶ Wired, p. 177-183, juin 2006

performant à trois niveaux d'interprétations et d'usage. A savoir un niveau explicatif historique, un niveau concurrentiel, sectoriel et de *benchmark*, et un niveau stratégique de développements futurs.

3.- L'hypothèse ICT⁷

Bien que les usages des ICT n'aient pas dans la plupart des pays développés encore fait pleinement preuve de leur immense capacité productive, il est raisonnable de penser, à la suite des progrès déjà réalisés, que c'est bien grâce aux ICT que se développera la grande révolution de la productivité contemporaine. Certains indicateurs statistiques utilisés notamment aux USA et dans certains pays de l'Europe du Nord⁸ (Finlande, Estonie, ...), nous font penser que cette hypothèse est raisonnable.

En analysant plus en détail les différentes études sur le sujet (voir annexe bibliographique), il apparaît qu'un changement de paradigme a bien eu lieu et qu'il ne faut pas regarder cette évolution de la productivité sans repenser entièrement le concept classique de la "*value chain*". En effet, ce n'est pas tant dans la digitalisation des procédures que se cachent les nouveaux gains en productivité mais bien dans la nouvelle relation client qui fait en quelque sorte pénétrer celui-ci dans la chaîne de la valeur.

⁷ Information, Communication & Telecommunication (ICT)

⁸ The Economist, numéro du mois de mai 2005

Si bien que l'hypothèse que nous allons poursuivre dans cette étude se réduit ou plutôt va se focaliser sur ce rapport nouveau. La problématique de l'usage productif des ICT peut se résumer ainsi pour cette étude dans un transfert via l'interactivité et le savoir entre producteur et consommateur. Cela aboutira à une complète et fondamentale redéfinition des bases économiques pour les entreprises dans la mesure où les rapports producteurs-intermédiaires et producteurs-consommateurs seront revus de fond en comble. Le terme "ConsommActeur" symbolisant ainsi ce nouveau statut de chacun d'entre nous.

Par ConsommActeur, il est entendu que le consommateur entre de plus en plus dans la chaîne de la valeur où il prend notamment une part active dans la finition des produits ou des services, mais également dans des formes plus élaborées comme la co-crédation. L'exemple d'Easyjet⁹ est parlant à cet égard. Le consommateur réserve et paye sur Internet lui-même son voyage, imprime son e-ticket et va faire son propre check-in sur des bornes automatiques disposées à cet effet dans les halls d'embarquement des aéroports. Le gain de temps et de productivité est optimal. Il est redistribué en partie sous forme de discount aux usagers.

Easyjet et il ne faut pas s'y tromper, incarne plus une compagnie de "*highly productive*" qu'un "*low cost*". Le passage en quelque sorte actif des consommateurs dans la production va évidemment bouleverser de fond en comble la chaîne de la création de valeur, qui n'est plus

⁹ www.easyjet.com

désormais le fait unique de l'entreprise. La description détaillée de cette interactivité renforcée, doublée d'une pénétration dans la société du savoir, est la partie centrale de cette étude.

4.- Vers un modèle explicatif

Notre modèle va intégrer les deux principales forces du transfert : l'interactivité et le savoir. Notre modèle prendra la forme d'une matrice regroupant l'ensemble des considérations, des hypothèses et des découvertes de l'étude (voir "The Customer Productivity Transfer Matrix" décrite au chapitre 7 et 8). Mais avant de dévoiler cette matrice, nous allons décrire dans le détail les deux axes (X,Y) composant cette matrice afin de clarifier notre propos.

5.- Le Transfert vers l'interactivité client (axe des X)

La transformation économique et sociale en cours dépend largement du degré d'interactivité choisi dans les relations des organisations (entreprises, Etats, ONG) et leurs clients (consommateurs, citoyens, membres). En étudiant ces niveaux et degrés d'interactivité, il est possible de décrire une ligne de progrès dans la productivité accordée aux usagers. En effet, l'interactivité est une manière de déléguer à l'utilisateur un certain nombre d'actions qui le font entrer plus ou moins dans la chaîne de la création de la valeur. Ainsi l'utilisateur va prendre en charge très concrètement une partie du travail. En

observant ce qui se passe sur la Planète Internet, il est plus facile de mesurer ces niveaux d'interactivité entre producteurs et consommateurs. Nous y reviendrons. L'économie, elle aussi subit ce changement de relations spécialement issu d'habitudes prises directement dans l'usage de l'informatique. Afin de clarifier ce concept d'interactivité, nous proposons ci-dessous une classification en cinq niveaux pouvant être subdivisés en autant de sous niveaux nécessaires (nous y reviendrons dans les chapitres suivants). Pour montrer la direction générale du mouvement et pouvoir ainsi donner un instrument pratique aux entreprises privées ou publiques pour leurs futurs services ou produits interactifs, nous allons décrire un premier découpage.

5.1.- Information passive

- Le premier niveau qualifié d'informationnel est le b.a.-ba du site Web. L'information y est maîtresse, sans possibilité de transactions. Ce niveau de base a été non seulement le premier à avoir été mis en place mais reste aujourd'hui le plus fréquenté, même si d'autres niveaux sont accessibles dans le service. Son rôle quoi qu'élémentaire, reste important pour la diffusion des informations à travers le monde. Chacun y a accès et à travers des moteurs de recherche comme Google, on obtient des offres de comparaisons, de benchmarking. En effet, l'utilisateur peut aisément comparer différents sites d'informations, recouper diverses données et agir en conséquence en se forgeant sa propre idée. Ce niveau premier

de l'information par une extraordinaire interconnexion avec l'ensemble du monde informationnel Web a déjà ouvert de nouvelles perspectives au préalable inexistantes. C'est le concept de la liberté de s'informer soi-même qui fait loi.

5.2.- Self service

- Le second niveau est celui du self service. Il s'agit ici de pouvoir choisir une information, un service ou un produit entre différentes options. Du point de vue du consommateur, c'est comme s'il se retrouvait dans un self service préférant tel produit à un autre en le mettant dans son caddie. Le Shop.ch, Amazon.com, Smart.com sont les meilleures illustrations de tels sites. Dans le domaine de la recherche d'informations, les sites de l'OCDE et ceux des statistiques des gouvernements sont eux aussi des espèces de self services. L'internaute est dans un mode de "*pick and choose*", et son degré de liberté est monté d'un cran par rapport à celui de ses compétences qui elles, stagnent. Cependant, il est à noter que si le premier niveau, celui de l'informationnel s'est substitué aux renseignements téléphoniques, le deuxième en revanche remplace le vendeur. E-booker par exemple, et les autres sites d'offres de voyage ont mis à mal les agences de voyages traditionnelles dans les pays développés. C'est un enjeu de taille.

5.3- Do-it-yourself

- Le troisième niveau est celui du do-it-yourself qui pour l'essentiel réside dans l'ajout d'une procédure. A l'instar d'IKEA, il ne s'agit plus d'acheter un produit mais de suivre une série de procédures très précises qui permettent de monter soi-même son meuble. Il n'est plus question de savoir cliquer sur Internet mais plutôt de maîtriser certains algorithmes. Dès cet instant, il est juste de dire que le consommateur est entré dans la chaîne de production de valeur. Il achève désormais un produit non fini ou un service incomplet. Ce niveau d'interaction marque ainsi une rupture : celle du *possomateur*¹⁰. En effet, la consommation classique perd du terrain alors que le consommateur met désormais la main à la pâte. Devenir monteur en meuble, agent bancaire, voyageur, designer d'ordinateur requiert de nouvelles compétences dont l'enjeu est souvent peu banal. Pour beaucoup de gens, ce niveau constitue une véritable barrière au savoir !

5.4- Co-design

- Le quatrième niveau est celui de la "valeur ajoutée" ou du co-design. Il est question de demander à l'internaute de faire preuve d'initiatives, de réflexions voire de jugements. Encore un degré de plus de liberté avec un champ des possibles qui devient immense. De plus en plus de sites Web offrent ce niveau d'interactivité. Les banques en ligne, la famille des Weblogs ou

¹⁰ Terme utilisé par IKEA pour désigner les ConsommActeur

des "communities of practice"¹¹ ou encore certains sites de e-learning¹² ont été les précurseurs. On assiste désormais au lancement de concours de design comme ceux de Nokia¹³ aux Benelux en 2005, Muji¹⁴ au Japon en 2006, de l'Oréal¹⁵ aux Etats-Unis en 2006. Dans la mesure où la société du savoir commence à dominer celle de l'information. On assiste à un transfert de l'interactivité de plus en plus sophistiquée. Celle-ci évolue vers une contribution en valeur et non plus seulement en action. En effet, pour revenir aux banques en ligne, on s'est aperçu que le nombre d'outils informatiques à disposition, incluaient de plus en plus de simulations d'aide à la décision. Le niveau des procédures a été dépassé à un stade ultime d'analyse et de réflexion pour l'internaute. Ce dernier est enclin à mettre sa propre valeur ajoutée dans le produit. C'est un saut qualitatif majeur et ce n'est qu'un début.

5.5- Co-Création

- Le cinquième palier est celui concernant la créativité elle-même. Il est aujourd'hui encore embryonnaire et certaines pistes et approches laissent penser que nous ne sommes plus trop éloignés d'une nouvelle réalité économique : celle de l'économie directe.. Si nous songeons aux communautés telles que celles

¹¹ voir : http://www.infed.org/biblio/communities_of_practice.htm

¹² voir article de Jeffrey Huang : www.linezine.com/3.1/features/jhmwsh.htm

¹³ <http://conceptlounge.nokia.be/>

¹⁴ www.muji.net/award/

¹⁵ www.loreal.com

des "open source", nous pouvons déjà voir les contours d'un phénomène qui ne peut que prendre de l'ampleur. Les exemples de l'encyclopédie "Wikipedia" ou des communautés de programmation des jeux interactifs sont sans doute proches de ce niveau de la créativité collective que nous décrivons. Ces communautés sont organisées autour d'un noyau qui fonctionne sur le principe (approximatif) du "grid". Le "create yourself" serait plutôt un "create together" qui évidemment est une révolution en soi. Le programme "Connect & Develop" ¹⁶de Procter&Gamble qui connecte les innovateurs du monde entier à la recherche du prochain produit-phare est un exemple récent de ces nouvelles stratégies d'entreprise. Plus de 100 produits nouveaux de P&G sont issus de cette démarche !. A ce niveau, l'évolution est incertaine car plus qu'une question technologique, nous pouvons parler de question culturelle. Allons-nous réellement assister à la naissance d'une intelligence collective (en ligne) si chère au philosophe Pierre¹⁷. L'enjeu est d'importance car si tel est le cas, une révision totale de notre organisation sociale en découlera. L'école par exemple, où l'enseignement du principe de chacun pour soi est encore de mise avec interdiction formelle et définitive de copier sur son voisin, alors que dans le reste de la vie, il s'agit de collaborer, de se comparer et finalement de s'inspirer.

¹⁶ [http :77pg. t2h.yet2.com/t2h/page/homepageLévy](http://77pg.t2h.yet2.com/t2h/page/homepageLévy)

¹⁷ Pierre Lévy est titulaire de la chaire d'intelligence collective de l'Université d'Ottawa, canada

RESUME

Degré d'interactivité :

1. Receive : - Forme passive de réception d'information ou de connaissance
2. Self-service : - Forme active de sélection et de choix entre plusieurs options d'information ou de connaissance
3. Do-it-yourself : - Composition par l'utilisateur à l'aide de modules standardisés d'information ou de connaissance d'un produit ou d'un service propre
4. Co-design : - Possibilité offerte à l'utilisateur de personnaliser activement les modules. Fin de la standardisation
5. Co-création : - Participation active de l'utilisateur dans la création, l'invention du produit ou service

Remarque : Plus on monte dans les niveaux et les degrés, plus l'utilisateur est actif et plus la productivité croît.

6.- La société du savoir (axe des Y)

Le savoir fait partie intégrante de toute société quelle qu'elle soit. Il s'exprime à travers les activités humaines sous des formes diverses.

Par exemple dans la société industrielle, poussée par une division des tâches toujours plus organisée, le savoir s'était particulièrement spécialisé. Par la séparation, il s'est en quelque sorte expertisé. Ce mouvement, longtemps irréversible, s'achève brusquement dans notre ère : le savoir (re)devient complexe. C'est la marque de notre temps.

Explications.

Lorsque les "gens ordinaires" sont amenés à concevoir leur ordinateur DELL sur Internet, ils doivent acquérir un minimum de connaissances sur l'architecture des ordinateurs. Même si ces acquis, assez basiques, sont banalisés, ce phénomène d'appréhension du savoir apparaît tout de même extraordinairement difficile pour les gens ordinaires. Ces derniers sont amenés désormais à apprendre en temps réel, à activer leur réseau de connaissances ou d'amis (on parle de "Social Navigation") afin de palier ainsi à un manque évident de formation.

Ce faisant, ils accèdent à un savoir déterminant qui aboutira au façonnage personnalisé de leur ordinateur. Ils ont ainsi, sans s'en rendre compte, formellement pénétré la chaîne de la valeur. Cet acte leur donne un nouveau statut légitime, celui de ConsommActeur. Ainsi, nous sommes indiscutablement dans une inversion de la spécialisation, de l'expertise, donc de la séparation qui va vers une appropriation individuelle (ou en réseau) du savoir partagé. Le savoir va vers le consommateur et non plus seulement vers le producteur.

Ce changement de paradigme est, pour nous, la définition même de la société du savoir. Ainsi, ce concept s'oppose très nettement à la société industrielle qui était pour l'essentiel, basée sur la division des tâches et leurs répartitions hiérarchisées. En inversant le processus, on crée une économie qui pourrait être définie par le terme d' "économie directe". Cette économie directe met au centre non plus le client-roi mais le client-acteur.

Il ne s'agit plus de le servir mais, de le mettre au cœur de l'action, de l'intégrer dans l'action. Ce faisant, ce dernier participe pleinement au mouvement de fabrication. Il est clair que le concept du savoir, et ses multiples facettes, ainsi décrit, doit être bien compris si l'on veut tirer bénéfice de l'évolution de cette métamorphose.

Prenons plusieurs exemples pour illustrer ce propos.

Un mètre cinquante est une donnée issue d'une mesure.

Jean mesure un mètre cinquante est une information découlant d'une association entre un sujet et une donnée

Jean est petit, est une connaissance émanant du traitement d'informations sur une catégorie ou un ensemble de personnes.

Jean va grandir, est aussi une connaissance résultant cette fois-ci d'une interprétation temporelle. En effet, Jean mesurant un mètre cinquante à l'âge de 12 ans, cela nous laisse supposer qu'il pourrait encore fortement grandir.

Jean est plus grand avec des semelles compensées. Cet exemple montre qu'il est possible d'utiliser un artefact ou une technique adéquate, inventé par l'homme pour changer les conditions de la mesure. Cet aspect impliquant un dispositif technique montre que le savoir peut prendre une forme matérielle. L'exemple de la calculatrice de poche qui se substitue au savoir du calcul mental est encore plus saisissant.

Une autre forme du savoir plus informel et plus immatériel existe aussi. Ce savoir est de l'ordre de la sagesse, de la philosophie, de la référence culturelle, religieuse, morale ou encore éthique qui le rendent un peu plus complexe. Ainsi, on peut dire que Jean est grand en recourant à l'aspect moral de son comportement.

On a tenté à travers ces combinaisons assez simples de couvrir les champs du savoir en les associant à des archétypes précis qui en quelque sorte s'emboîtent hiérarchiquement tout en étant reliés horizontalement. Nous pouvons ainsi définir plusieurs ensembles distincts, mais hiérarchiquement dépendants qui englobent l'ensemble du savoir. D'abord il y a un groupe formé par les données (les mesures) et par l'information qui serait en quelque sorte le matériel élémentaire ou de base sur lequel le savoir prend ensuite forme. On désignera ce groupe par le terme de savoir de base (*raw material*). Ce groupe est souvent lié à ce que les gens appellent la société de l'information. Puis, un groupe de savoir formel composé de trois entités. A savoir : ensemble/catégorie ; catégorie/temps et modèle/logique/encapsulation du savoir. Et finalement, un troisième

groupe formé du savoir informel qui regroupe à la fois l'expérience informelle et la pensée immatérielle telle que philosophie, culture, religion, etc.

Essayons de mieux préciser cette pensée en revenant sur chaque niveau symbolique du savoir.

Nous avons coutume de mélanger les différents types de savoir parce que la langue française (ou les autres) ne fait pas grand cas dans la distinction des niveaux du savoir. En effet, savoir, peut tout aussi bien dire prendre connaissance que maîtriser profondément une connaissance. Nous allons donc proposer une hiérarchisation du savoir par niveau de complexification de celui-ci. L'idée sous-jacente à cette classification est que le savoir peut se formaliser et qu'ainsi une représentation puis une automatisation pourront prendre place.

6.1.- Savoir de base

Par savoir de base nous entendons celui qui est de l'ordre de la donnée ou de l'information. Ce savoir a nécessité un minimum de traitement à savoir une mesure (pour une donnée) et une interprétation (pour une information).

6.1.1.- Donnée

- Par donnée, on signifie la mesure élémentaire de toute chose. Souvent représentée par des chiffres, des nombres, la donnée est une mesure, une appréciation. Un mètre cinquante est une donnée. Grand, petit, cher, beau, vite,... sont également des données. Le contexte de leur usage donnera du sens et formera par adjonction d'un sujet une information. La donnée est un matériel de base indispensable à la connaissance, mais ne signifie rien pris isolément. La donnée, dans le monde digital, peut toujours être représenté par une valeur même symbolique, car elle sera traitée par les algorithmes de la modélisation (voir plus loin).

6.1.2.- Information

- Le premier niveau est celui de l'information. Ce sont les "briques élémentaires" du savoir avec lesquelles les savoirs les plus élaborés sont construits grâce à un traitement approprié. Dans notre vision, l'information bien que distincte du savoir est une pièce maîtresse dans le processus créatif du savoir. Par sa position stratégique, l'information est souvent confondue avec le savoir et cela s'explique aisément dans la langue française. En effet, nous disons indistinctement "je sais" en commentant une information ou en exprimant un savoir. Cette confusion

n'est pas si problématique dès lors que l'on inclut l'information dans la chaîne de la création du savoir. En supposant que l'information une fois traitée, par exemple par un algorithme, se renforce, il est alors admis que nous sommes passés à un palier supérieur de la connaissance. Avec l'exemple de Jean, si je sais (et je détiens l'information) que Jean mesure un mètre cinquante alors par un traitement approprié, je peux mesurer l'ensemble des élèves de la classe de Jean et en déduire que Jean est effectivement petit par rapport au reste de la classe. Il devient alors évident que l'information change de statut et devient savoir.

6.2.- Savoir formel

Le savoir formel est un savoir pour lequel un traitement des données et/ou des informations a été nécessaire. Jean est petit car j'ai formellement établi une procédure.

6.2.1.- Classification/Catégorie

- Le second niveau est celui de l'espace. L'exemple de Jean, petit (cité plus haut) montre que si on isole un ensemble d'informations en les rassemblant dans une catégorie (on

parlera aussi d'espace ou d'ensemble), alors on peut traiter collectivement ces informations pour logiquement en déduire des résultats supérieurs, hiérarchisés à chaque individu (objet) de l'ensemble. Cette opération bien connue de la théorie des ensembles mais aussi de la science en général consiste en une opération de différenciation qui aboutit à une séparation des éléments d'un ensemble plus vaste. Il est toujours ainsi possible, quel que soit l'ensemble des informations du départ de clore (ou de séparer) un ensemble au moins en deux : matériel/immatériel, garçon/fille, petit/grand,... Par cette action, on identifie des sous-ensembles par un ou plusieurs attributs qui organisent le savoir, du moins en partie. Ce niveau spatial est important puisqu'il est le premier que les bébés appréhendent. De ce fait, il déterminera les autres niveaux. L'information ainsi structurée, change de niveaux et fait désormais partie du couple info/spatial qui autorise des opérations plus élaborées comme la construction du savoir séparé. En poussant l'analyse encore plus loin, on s'aperçoit que ce mode opératoire est à la base même de la pensée cartésienne sur le tout et la somme des parties. De puissantes règles pourront se construire, concédant un champ nouveau au savoir.

6.2.2.- Processus/Temps

- Le troisième niveau est celui du temps, de la temporalité. Il est clair que si je fais intervenir le temps, la structuration du savoir change de paradigmes. Il n'est plus question d'état mais de processus. Les savoirs empruntent alors le chemin des savoir-faire, des procédures et du déroulement. La succession des opérations a du sens et augmente considérablement les savoirs immuables qui ont précédé. Si je déroule ainsi les savoirs, par l'expérience temporelle alors ces derniers peuvent s'accumuler dans un ensemble collectif des savoir-faire. Ce savoir encapsule l'information ainsi que le savoir spatial pour former un tout souvent encore plus complexe.

6.2.3.- Logique

- L'exemple de la calculatrice de poche (1972) démontre que le savoir du calcul mental peut être matérialisé dans une machine (savoir encapsulé). Il est alors possible d'automatiser les savoirs calculs et de les reproduire à l'infini et instantanément pour toutes sortes de calculs. Cette capacité d'encapsuler les savoirs dans des machines, des ordinateurs ou des robots est un aspect central l'ère contemporaine. Tout se passe en effet, comme si l'ensemble des progrès techniques et scientifiques tentait

de se matérialiser dans des procédures automatiques. Comme l'informatisation et la digitalisation des activités humaines s'inscrivent dans un processus irréversible, on assiste à une accumulation sans précédents des capacités d'automatisation. Il y a dans le monde plus de robots, d'automates et d'ordinateurs que de travailleurs ! Il y a même depuis peu plus de fabrication de transistors nouveaux (unité logique élémentaire du monde digital) que de fabrication de grains de riz chaque année. L'intelligence encapsulée dépasse, pour ainsi dire, l'alimentaire. Le nombre d'algorithmes suit une courbe exponentielle, nous n'en somme qu'au début.

6.3.- Le savoir informel

Bien que notre démarche dans cette étude s'arrêtera au savoir formel, il est important de signaler que le processus pourrait éventuellement et par la suite aussi inclure des éléments de savoir informel. Cela supposerait bien évidemment que des progrès soient accomplis dans la formalisation de l'informel notamment à travers la théorie de la complexité.

6.3.1- L'expérience informelle

- Un savoir particulier est issu de l'expérience. Conduire une voiture, par exemple, nécessite (pour son succès) d'avoir accumuler une expérience très peu formalisable. Seul rouler fréquemment permet d'acquérir les informations et les réflexes indispensables à une conduite prudente. Tout le monde connaît ce problème même si la formalisation de ce vécu est difficile à transmettre. Les leçons de conduite en voiture-école ou en simulateur accroissent la maîtrise de ces savoirs. Un grand nombre de savoirs informels provient de ce type d'expérience.

6.3.2- La pensée informelle

- Ce niveau regroupe toutes les connaissances "*soft*" d'ordre philosophique, culturel, religieux, moral ou éthique. Ce champ de connaissances est immense et finalement moins bien formalisé. Cependant, ce groupe de connaissances n'est pas à négliger car il occupe l'avant-scène du débat politique, social et culturel. Une appropriation par les gens ordinaires de cet espace est actuellement en pleine expansion : les blogs, les "*reality shows*", la Star'Académie en sont les expressions les plus visibles.

- Le 18 septembre 1988 à San Diego (USA) lors d'une conférence publique, le Suisse Etienne Wenger lança le concept de "*community of practice*". Quelques dix-sept ans plus tard, ce concept est en train de révolutionner la gestion de la connaissance dans les entreprises du monde entier. De quoi s'agit-il exactement ?
- D'abord, il faut comprendre que dans les économies avancées, la connaissance est devenue son principal moteur. Les entreprises travaillent aujourd'hui assidûment pour capitaliser ce fait. On parle de "*Knowledge Management*" comme le facteur déterminant pour les gains en productivité et pour la compétitivité des entreprises. La gestion de la connaissance a pris ces dernières années toutes sortes de formes allant de groupes de travail ad hoc à des unités orientées clients en passant par des logiciels de capture des savoirs tels que les systèmes experts.
- Ensuite, lorsque l'on parle de connaissance on doit réaliser qu'elle est portée par un groupe d'individus. On parle alors d'intelligence collective. Enfin, il faut saisir l'importance du dynamisme du processus de connaissance. En effet, celle-ci ne cesse d'être améliorée, ne cesse d'être réinventée. Si l'on tente d'en faire l'inventaire à un moment donné, comme la plupart des grandes encyclopédies l'ont fait, on perd immédiatement la notion du temps. Ce qui était vrai hier dans la connaissance ne l'est rarement aujourd'hui. Wikipédia, la nouvelle encyclopédie Web, est justement une tentative pour résoudre ce paradoxe. Etienne Wenger a

bien saisi ces trois aspects particuliers de la connaissance en définissant le concept de "*community of practice*". En bref, ce concept recouvre le fait qu'un groupe de gens à l'intérieur d'une institution ou d'une entreprise peuvent d'une manière peu formelle partager leur savoir et leur connaissance pour résoudre un problème. La particularité de ces groupes tient au fait qu'il n'organise pas de séance, il évite donc le défaut de la "réunionite", mais ils collaborent par échange mutuel et rapide du savoir notamment par e-mail et "*groupware*". Ils ont en quelque sorte "externalisé" les savoirs par la pratique de l'échange, car la connaissance a une particularité spécifique : on ne perd jamais sa propre connaissance même après l'avoir échangé ! C'est le seul produit qui en quelque sorte grandit, plus il est partagé. Xerox fut la première entreprise à utiliser cet outil du "*Knowledge Management*" mais aujourd'hui chez Daimler Chrysler, Shell ou Schneider Electric, pour ne citer que quelques entreprises, on a construit des "*community of practice*". La connaissance est devenue dynamique, externalisée et une véritable force de progrès pour les entreprises.

RESUME

Degré de compétence:

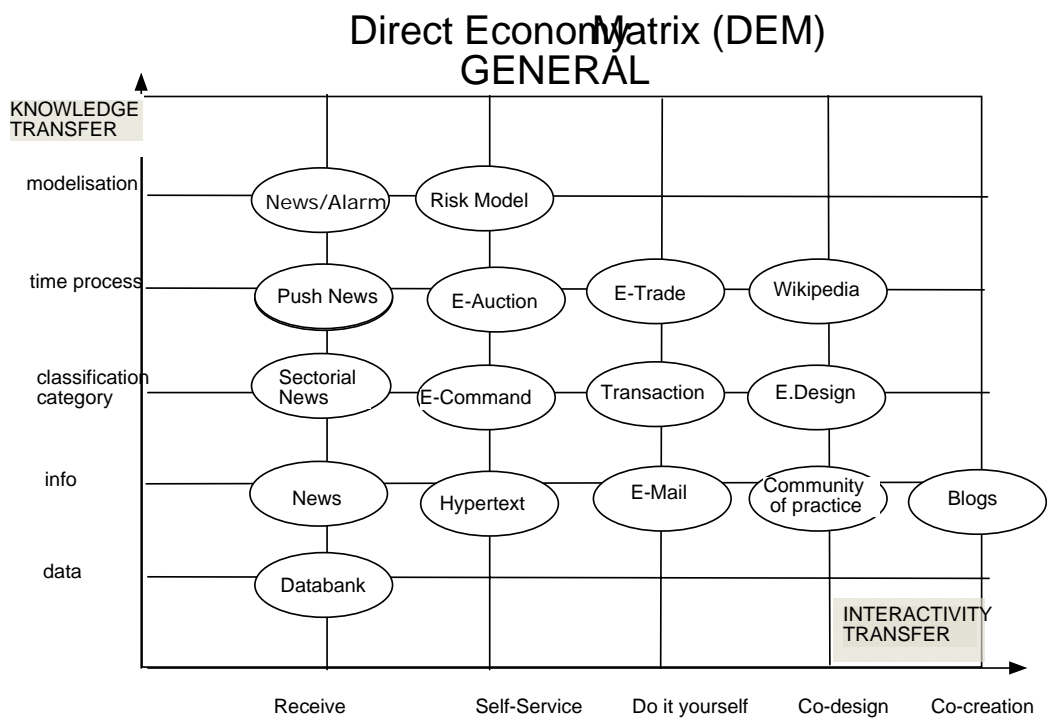
1. Data : - Présentation brute des données sans lien avec du sens (databank)
2. Information: - Construction de sens entre objets, individus et données
3. Classification: - Structuration en catégories et ensembles par des règles formelles porteuses de sens organisationnels et explicatifs
4. Time process : - introduction de la notion de temps, de déroulement de processus restructurant dans la durée et l'évolution la connaissance. Compétence évolutive
5. Modélisation : - création de systèmes de compréhension et d'automatisation des compétences. Modèle de savoir

Remarque : Plus on monte dans les niveaux et les degrés, plus l'usager prend à son compte les compétences.

7.- Matrix

En reportant, sur les deux axes de cette matrice, les transferts d'interactivité (X) et de savoirs (Y) on peut avoir une représentation claire et simple d'un phénomène complexe, celui du transfert de la productivité vers utilisateur final : le consommateur.

Prenons un exemple global, celui du secteur du e-banking pour illustrer ce propos.



Explication

Pour avoir une lisibilité rapide de cette matrice il faut d'abord se reporter vers la case de gauche tout en bas. C'est par là que commence la lecture en allant globalement vers le haut et vers la droite. Chaque fois que l'on se déplace vers la droite, on va dans la direction d'un transfert de l'interactivité du client. Puis, chaque fois que l'on progresse vers le haut, on se dirige vers plus de transfert de savoir au client. En procédant de la sorte, on peut analyser la signification de chaque ligne et chaque colonne. Deux lectures peuvent ainsi prendre place : Une approche horizontale vers plus d'interactivité et une autre verticale axée sur le savoir.

En examinant par exemple la ligne INFO, on distingue d'abord un niveau de NEWS, passivement acquis. Ensuite, il est possible de devenir actif dans la recherche de NEWS (PULL NEWS). Il suffit de pénétrer dans une interactivité plus grande par une demande active d'informations et de nouvelles complémentaires grâce à une demande spécifique réalisée par e-mail ou par l'appartenance à une communauté d'intérêt comme les "communities of practice".

Si par ailleurs, on s'intéresse plutôt à la verticalité, c'est-à-dire au transfert du savoir, il est à remarquer que dans la colonne dite RECEIVE, on passe d'une forme d'information chiffrée (les DATABANK)

à une forme de modélisation des alarmes (NEWS/ALARM). Entre ces deux niveaux, nous trouvons hiérarchiquement les niveaux intermédiaires que sont les différentes formes d'abonnement aux informations générales (NEWS), aux abonnements sectoriels de toutes sortes jusqu'à des informations push (PUSH NEWS). Ces dernières sont évidemment fournies en dehors de toutes requêtes. Elles sont en quelque sorte poussées vers nous en fonction d'un déroulement temporel.

8.- Pour un usage explicatif (historique)

En 1974, Nestlé acquiert les droits commerciaux sur une idée originale : la capsule à café de l'Institut de recherche Batelle à Genève. L'équipe de R&D de Nestlé conduite par Monsieur Favre va mettre 12 ans pour développer le produit final tant, les difficultés techniques rencontrées sont nombreuses. En juin 1986, Nestlé crée une société autonome sous l'appellation de Nestlé Nespresso S.A. afin de développer cette activité. Pendant les deux années suivantes, en utilisant le réseau classique des magasins et grandes surfaces, les ventes des capsules Nespresso ne décollent guère et la société reste largement déficitaire. En 1989, le tout nouveau CEO, Yannick Lang invente le concept de Club Nespresso. Cette formule a clairement comme objectif de renforcer le "Know How" des consommateurs en leur attribuant de nouveaux pouvoirs comme celui de l'exécution de commande (sans intermédiaire). Grâce à la commande directe et surtout par un "*empowerment*" du client au niveau de la connaissance du café tant sur le plan des origines des cafés que de la torréfaction de

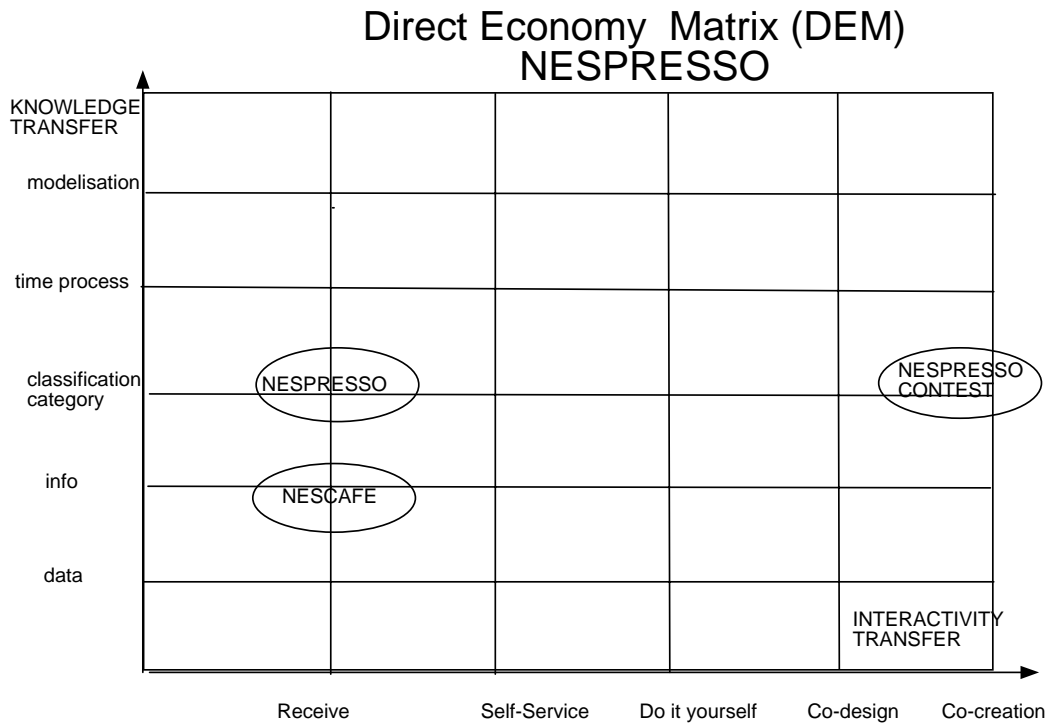
ces derniers ; ce fut la naissance d'une nouvelle relation de savoir et une nouvelle interaction entre lui et le producteur. Cette stratégie mise en place sera gagnante. Dès lors, le succès est immédiat. De 2'700 membres (on ne parle plus de clients !) en 1990, les Clubs (un par pays) comptent seize ans plus tard, près d'un million de membres. Aujourd'hui, le chiffre d'affaires dépasse le milliard et la compagnie compte plus de mille collaborateurs. L'histoire de Nespresso est révélatrice à plus d'un titre. En premier lieu, il est à noter qu'une idée, aussi bonne qu'elle soit, ne conduit pas nécessairement à une innovation. De même, une innovation aussi géniale qu'elle soit, ne s'achève pas forcément par un succès commercial. Et finalement, une stratégie commerciale rondement menée, ne rencontre pas obligatoirement l'approbation du public. À chaque étape (idée, innovation, commercialisation), la direction de Nestlé a su trouver les "transformeurs" et leur donner la pleine liberté d'innover afin de faire de cette entreprise, un des plus grands succès commerciaux contemporains.

Il ne faut pas pour autant oublier que la dernière étape, celle du changement de paradigme, c'est-à-dire le passage de consommateur à consommActeur, est décisive dans le transfert de compétences et d'interactivités, car cela s'accompagne souvent d'un changement de business modèle.

Vendre des produits en self service dans un magasin ou par Internet est chose banale mais introduire de l'"*empowerment*" par un transfert de savoir (Club des connaisseurs) est une tout autre affaire. Cela demande un travail de transfert, de formation et d'accompagnement plus lourd. Cette nouvelle manière d'opérer peut cependant être

accompagnée en premier lieu d'un transfert d'interactivité car le client participe davantage à la chaîne de la valeur et par conséquent cela entraîne une diminution des coûts. Dans un second temps, un transfert de compétences se fera par une connaissance substantielle du client, (dans ce cas-là, il y a un coût supplémentaire qui se retrouvera dans le prix du produit). Nespresso en choisissant cette dernière voie a été capable de réaliser avec un incroyable succès ce transfert. La notion de Club exclusif de connaisseurs est à la base de cette réussite malgré un produit plus cher que celui de ses concurrents. Le changement de business modèle (*B to C*) a été pour Nestlé une première. La vente par des intermédiaires (commerces) ne s'apparente pas au même processus de vente, directement effectuée au particulier. Par exemple, la gestion des paiements varie de façon notable. L'informatisation, grâce aux paiements directs (Web, téléphone,...), a permis à Nespresso d'introduire une remarquable pratique organisationnelle qui génère des gains en productivité suffisants pour que le processus reste très rentable.

Un changement de paradigme concurrentiel est une étape indispensable dans le transfert. Évoluer d'un savoir-faire commercial de type Nescafé (vente dans les commerces) à une vente de type directe (Nespresso) est un pas décisif qui est celui du transfert.



Copyright : Dr Xavier.L.Comtesse
ThinkStudio, 2006

Historiquement, Nestlé a choisi de créer une entité séparée (Nespresso) pour accomplir ce transfert sans changer les pratiques pour ses autres produits. L’immense succès de Nespresso montre cependant que dans l’industrie alimentaire, de futurs changements du même ordre (ou encore plus avancés) sont à prévoir.

En 2005, Nespresso a aussi effectué une extraordinaire expérience avec succès dans la co-création en lançant un concours auprès des Ecoles de Design du monde entier¹⁸. Les jeunes ont participé à

¹⁸ www.nespresso.com/design/

l'identification des formes futures du "rituel du café". Le projet "*In Car Nespresso Machine*" a été particulièrement bien noté¹⁹.

En résumé, même si Nespresso n'a fait que de petits pas dans le transfert vers le client, ce simple glissement a changé à la fois l'interactivité avec la disparition des intermédiaires (magasins) et a modifié le business modèle. Il est donc maintenant acquis que chaque évolution verticale (Nespresso) ou horizontale (IKEA) entraîne de profonds changements dans l'organisation de l'entreprise.

RESUME

La matrice de transfert "historique" permet d'identifier :

1. Les ruptures historiques du business modèle
2. Composer les transferts avec les gains en productivité
3. Mesurer la distance entre producteur et consommateur
4. Formaliser des plans stratégiques pour l'avenir

Remarque : Chaque modification dans le transfert introduit une rupture soit au niveau du business modèle, soit au niveau de la relation client.

¹⁹ www.gizmag.co.uk/go/5493/gallery/

9.- Pour un usage sectoriel (benchmark)

En 1999, Shawn Fanning, un étudiant américain de 18 ans créa Napster. Cette start-up a ouvert une voie nouvelle, pour l'industrie de la musique, en mettant sur le Web le contenu de milliers de CD dont chaque 'single' musical peut être librement et gratuitement copié. C'est ainsi que l'entreprise californienne a ouvert une brèche, certes illégale, mais significative d'un changement de comportement chez les consommateurs qui est désormais devenu la norme.

Et si aujourd'hui, les grandes entreprises de l'industrie de la musique sont en danger, c'est parce qu'elles n'ont pas anticipé la formidable révolution de la digitalisation du son. En effet, le MP3 engagé par Napster ne reste pas qu'une norme digitale de compression et de diffusion du son, mais est avant tout une aide directe à la manipulation par les consommateurs eux-mêmes de morceaux musicaux ou de certaines parties de ceux-ci. En "*downloadant*" librement, en mixant avec créativité et en stockant individuellement la musique, les gens ordinaires sont devenus partie prenante de la création de la valeur musicale. Dans ce secteur économique, la chaîne de la valeur est désormais autant l'affaire des musiciens, des producteurs que des consommateurs. C'est une révolution économique sans précédent dans laquelle des acteurs nouveaux et innovants: les "*transformeurs*" jouent un rôle crucial. Explications.

En 2001, Apple met en vente l'instrument idéal à cette nouvelle consommation par le biais de son iPod. L'ensemble technique "Mp3-Web-iPod" forme, actuellement une offre cohérente dont l'acteur principal est le consommateur. Le génie de Shawn Fanning tient dans sa compréhension de l'économie digitale et dans sa capacité à transformer la percée technologique en un usage culturel nouveau. On lui doit d'avoir inventé la technoculture.

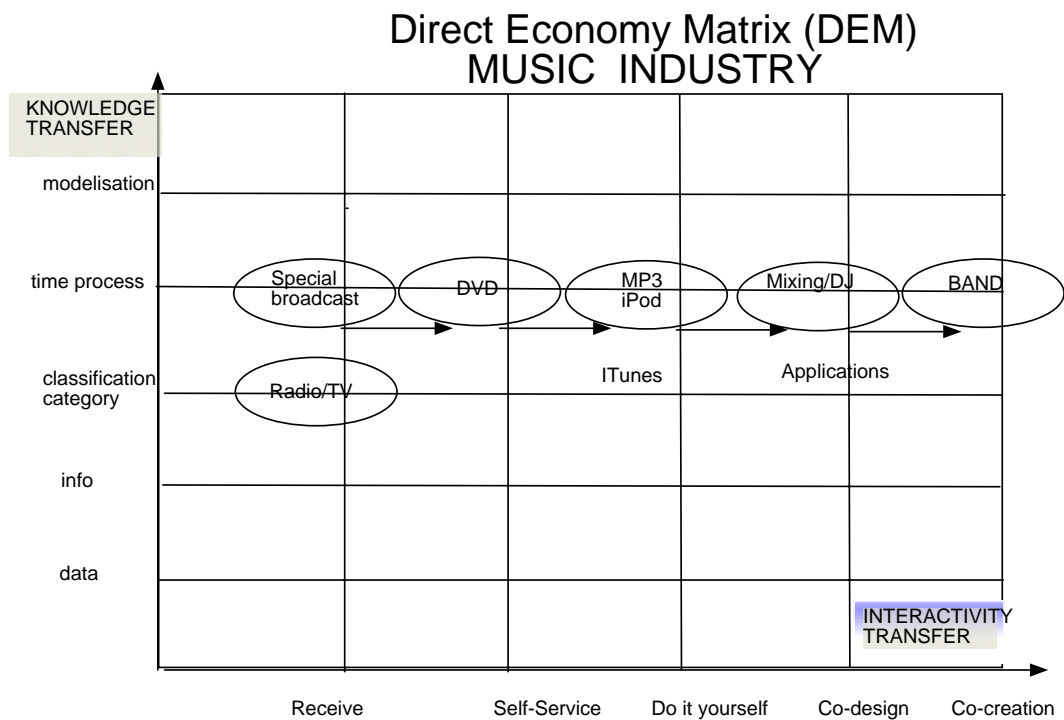
Si l'on compare (*benchmark*) le comportement dans le secteur de la musique de deux importants acteurs industriels comme Apple et Sony, alors à l'évidence deux stratégies s'opposent.

Apple a su très tôt anticiper ce changement de paradigme (imposé par la norme MP3) alors que Sony n'a vu qu'une extension classique de son modèle économique à travers cette innovation technologique sans conséquence sur son business modèle.

Reprenons en détail cette comparaison.

L'industrie de la musique opérait jusqu'au début du millénaire grâce au contrôle d'un produit avec triples facettes : les artistes, le support matériel et la chaîne de distribution. L'industrie en contrôlait les différents aspects et organisait même le "*show*". En introduisant la digitalisation (MP3), une brèche s'ouvrait dans le contrôle du support matériel puisque la musique devenait immatérielle. La copie d'un morceau musical devenait un jeu d'enfant. Le changement de paradigme était en train de s'installer. En effet, un maillon essentiel de

sa chaîne de valeur de l'industrie de la musique s'évanouissait car la majorité d'utilisateurs pouvait à son tour s'emparer du support virtuel et plus grave encore, le modèle économique s'effondrait. Par ailleurs, le même phénomène est visible dans l'industrie des télécommunications avec l'arrivée de Skype.



Copyright : Dr Xavier.L.Comtesse
ThinkStudio, 2006

Dès lors, deux stratégies commerciales vont se confronter : celle d'Apple qui autour du consommateur décida de créer un nouveau

triplet : MP3 – iTunes – iPod – et qui de fait amenait chaque consommateur au statut de co-créateur (voir l'explosion des DJ's). Celle de Sony fut différente et se concentra sur la propriété intellectuelle avec le catalogue musical (Sony Music) et sur le matériel audiovisuel. En n'offrant aucun concept dans la chaîne de valeur, Sony perdit tout contrôle. En effet, le jeu ne portait pas sur la propriété intellectuelle mais sur les degrés de liberté du consommateur.

L'exemple de ce *Band* amateur : les *Artistic Monkeys* qui grâce à la diffusion sur MySpace de leur musique sont devenus célèbres puis professionnels.

RESUME

La matrice de transfert "benchmark" permet de se mesurer à la concurrence en identifiant :

1. La position respective des concurrents directs dans les phases de transfert client
2. La productivité potentielle des concurrents
3. De nouveaux business modèles à un stade avancé
4. Et en étant un instrument stratégique d'intelligence commerciale

Remarque : Chaque concurrent qui bouge dans le transfert client crée une nouvelle situation de concurrence qui met en danger son propre modèle.

11.- Pour un usage stratégique (développement)

Lorsque dans un secteur industriel, par exemple les télécommunications, le business modèle s'effondre par l'arrivée d'un artefact révolutionnaire (le mobile) ou d'un service nouveau (le téléphone par Internet) alors l'ensemble du secteur doit faire face à une réorganisation stratégique globale.

Dans cette configuration, le nouveau produit ou service a forcément effectué un transfert d'interactivité ou de compétences. Ce déplacement, dans notre modèle de transfert, a annulé, en quelque sorte, les raisons d'être de l'ancien modèle économique : "si je peux téléphoner *gratuitement* à l'aide de la technologie Internet, pourquoi dès lors utiliser et payer mes communications téléphoniques classiques ?".

Cette question est pertinente. Et, en principe, le modèle économique basé sur la durée et la distance des conversations téléphoniques s'effondre au profit de l'abonnement simple à prix fixe.

Pour l'industrie des télécommunications, le manque à gagner est énorme. La recherche d'une solution devient une question de survie. Aujourd'hui deux principales voies s'offrent à l'industrie :

- Le multi packaging (ou *TriplePlay*): à savoir une offre qui combine le téléphone + la télévision + Internet. Cette solution est basée sur un prix fixe de l'abonnement et donc limite les gains à la grandeur de la base clientèle. Il n'y a, dans ce modèle, plus de rapport entre usage et revenu mais seulement entre offre et base client. Cela limite quand même les perspectives de croissance.
- Les applications nouvelles (ou "*killing applications*") telles que : SMS, Photo, Vidéo, jeux, GPS, accès Internet et surtout paiement direct.

Regardons de plus près cette dernière application.

L'opérateur japonais DoCoMo déjà précurseur avec I-mode a lancé cette année un service de paiement par téléphone mobile sans contact appelé DCMX.

C'est un service semblable à la carte bancaire mais sans contact à l'aide du téléphone mobile qui ne nécessite pas de rechargement comme certains services de carte à puce électroniques. Le groupe de télécommunication espère relancer ainsi le marché du mobile qui arrive à saturation au Japon et surtout changer de modèle économique en entrant dans l'industrie bancaire des crédits et paiements directs. DCMX ne fonctionnera, dans un premier temps, que sur des terminaux de Sony-Ericsson.

Le groupe est entré dans le capital d'une société financière pour délivrer le service dans son intégralité. C'est une concurrence frontale contre les banques traditionnelles. Le groupe envisage d'ailleurs

d'émettre des cartes bancaires classiques pour compléter leur offre mobile sur le même numéro de compte bancaire. Un service de banque en ligne par téléphone sera également lancé dès le courant 2007.

Ce type de service se développe selon plusieurs approches et selon plusieurs acteurs : les organismes de cartes bancaires (teste de Visa et Nokia en Malaisie), les sociétés purement Internet (le projet Paypal d'eBay) et les opérateurs téléphoniques de mobiles (DoCoMo au Japon). Comme dans d'autres secteurs, les technologies font disparaître les barrières entre les acteurs économiques. On assiste à une sorte d'inversion des stratégies. Les télécoms deviennent banquiers et les banquiers deviennent Internet (voir le cas de Swissquote dans la seconde partie de cet ouvrage).

Swisscom suivra-t-il cette voie ? Il s'agit de décision stratégique pour le groupe suisse qui affronte une concurrence accrue sur les offres "multiplay".

RESUME

La matrice de transfert "développement" permet une anticipation des conséquences d'un transfert futur en :

1. Analysant différents scénarios de business modèle
2. Hiérarchisant et planifiant les transferts futurs
3. Comparant les choix en termes de gains en productivité
4. Planifiant à long terme ses développements futurs

Remarque : Chaque développement futur de transfert entraîne une réorganisation stratégique des processus de fabrication, de distribution et de relation-client.

12.- Pour un usage au niveau des produits (positionnement)

Permettez-vous de vous raconter une expérience qui s'est déroulée dans le cadre de la Swiss House de Boston en 2000. Il fallait configurer un ordinateur pour des besoins professionnels et cela avait nécessité l'achat d'un serveur DELL. Dans un premier temps, le nombre d'options proposées étaient surprenantes et il fallut s'y reprendre à plusieurs fois avant d'oser passer commande en ligne. C'est à cette occasion que DELL est apparu comme non seulement offrant une variété de choix, mais que cette compagnie informatique avait forcé malgré l'utilisateur à maîtriser de nouveaux concepts. Elle était en train d'opérer un véritable transfert de compétences sur son client. En effet, un ordinateur n'est avant tout qu'une architecture de composants qui doivent fonctionner ensuite ensemble, nécessitant une certaine vision globale. Un ordinateur puissant (CPU performant) avec peu de mémoire centrale est comme un moteur de Ferrari dans une petite voiture de tourisme, cela ne sert à rien. Cet équilibre et cette harmonie dans la performance nécessitent une compréhension avancée de l'idée même d'un ordinateur et de ses avantages. Cette expérience personnelle, beaucoup de personnes l'ont déjà vécue. Elle n'est pas traumatisante, mais est révélatrice du changement en cours – "si je ne sais pas alors, je ne peux rien faire"-.

Ce constat conditionne finalement deux marchés très différents pour un produit comme l'ordinateur.

- Soit je confie à un tiers (intermédiaire ou producteur par exemple HP) le design de mon ordinateur,
- Soit je me charge moi-même de la configuration de ce dernier.

Dans le premier cas, je suis en mode self-service face à un étalage de choix préparé à mon intention, dans le deuxième cas, je suis en mode de co-design, c'est-à-dire que le design est fait mais il me reste le choix d'options.

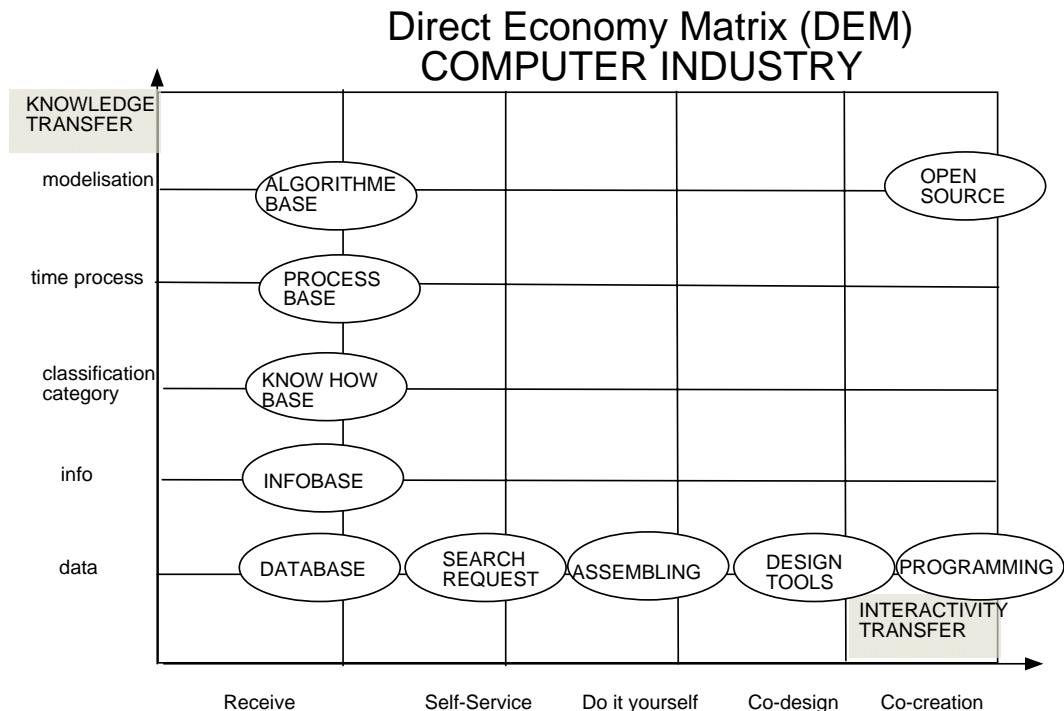
Il est bien clair que la composante prix joue un rôle dans ces alternatives mais pas seulement. Mon degré variable de compétences peut en effet être un obstacle infranchissable pour pénétrer ce monde informatique. Si le client n'a aucune référence dans ce domaine alors DELL lui offrira lui aussi des configurations à choix. Mais si le client est effarouché par les mécanismes d'achat en ligne, alors DELL perdra un acheteur. Les services d'aide des "*call centers*" essaient de palier à cette difficulté, mais on sait pertinemment que près de 60% de la population n'est aujourd'hui pas en condition d'effectuer un achat en ligne. Les statistiques le montrent (notamment celles de Swissquote) : il s'agit avant tout d'un problème générationnel. En effet, dans la tranche des moins de 30 ans, ce problème est quasiment inexistant puisqu'il ne concerne que 10 à 20% de la population.

Un autre problème fort intéressant dans ce processus de transfert conduit à la question suivante : "Comment les gens vont-ils faire pour acquérir les compétences nécessaires ?".

Une partie de la solution est fournie par les producteurs eux-mêmes sous la forme d'aide en ligne, ou cours de formation, mais l'autre partie de la solution vient de l'organisation des gens ordinaires eux-

mêmes en communauté d'apprentissage ou en communauté de pratiques.

Les cafés Internet, les blogs, les forums et les "*communities of practice*" sont les formes modernes de l'école pour tous. L'apprentissage n'est pas délégué à un intermédiaire enseignant mais est pris en charge par une communauté plus ou moins virtuelle. Le territoire de la classe cède le pas à des réseaux assez flous de l'intelligence collective. C'est une métamorphose profonde et sans doute durable.



Copyright : Dr Xavier.L.Comtesse
ThinkStudio, 2006

Pour en revenir au produit ordinateur et aux deux marchés parallèles, qu'ils génèrent, il s'est avéré que ces deux marchés possèdent une clientèle bien distincte et suffisante pour que ces derniers cohabitent, du moins provisoirement. Sur le long terme, la question reste ouverte sur les chances du marché traditionnel de la vente en magasin, même si actuellement elle prédomine encore. En effet, une évolution vers plus de transfert de compétences et d'interactivité en général pourrait déboucher vers un changement fondamental des pratiques des consommateurs. Le moment de rupture sera lié sans doute à l'effondrement des modèles économiques de la production industrielle classique. Aujourd'hui, on est encore loin dans la plupart des secteurs économiques de ce clivage bien que de nombreux signes nous fassent penser le contraire !

RESUME

La matrice de transfert "produit " permet une analyse par segmentation fine des produits et clients au niveau :

1. Du comportement sélectif d'une population client (âge, niveau de formation,...)
2. Des aptitudes culturelles différenciées
3. D'une personnalisation fine des options
4. D'un produit ou service plus ou moins ouvert (passif)
5. D'une collaboration active et planifiée avec le consommateur

Remarque : Au niveau de chaque produit et chaque service, l'analyse entraîne des choix appropriés. Les produits et services ne sont pas l'entreprise.

2^e Partie :

Les pratiques

12.- Regards entrepreneuriaux

En choisissant délibérément de ne pas faire une sorte de théorie économique du transfert de la productivité vers les usagers ("*CrowdSourcing Theory*") mais de se concentrer sur la compréhension pratique, sur des exemples et sur des témoignages d'entrepreneurs, ce livre se positionne comme un outil au service des stratèges d'entreprises. Administrateurs, chefs d'entreprises, cadres supérieurs, consultants sont les premiers visés par ce travail.

Afin de valider notre approche, trois entreprises ont été analysées, dans leurs développements récents, sous l'angle unique du transfert d'interactivité et de "know how" clients. Leurs responsables ont testé et se sont exprimés sur la "*Customer productivity Transfer Matrix*". Vous trouverez ci-dessous leurs témoignages et remarques. En ayant choisi trois entreprises dans des secteurs aussi divers que la banque, les médias et l'industrie traditionnelle on a pu démontrer la pertinence, la justesse et la force de ce modèle. L'enthousiasme avec lequel les chefs d'entreprises ont joué le jeu et contribués à améliorer la réflexion et donné de nouvelles pistes vers des solutions pratiques.

Ce regard entrepreneurial est un apport précieux. Il est désormais une partie indispensable de cette étude par les compléments originaux qu'il apporte et par le lien qu'il procure entre abstraction et pratique quotidienne des entrepreneurs.

12.1 Swissquote²⁰

La banque en ligne : Swissquote n'a pas toujours été une banque ! L'aventure a en effet commencé en 1990 par une entreprise (Marvel Communication S.A.) qui s'était spécialisée dans des logiciels informatiques d'informations financières. Puis quand le Web se développa en Suisse (1996) elle se diversifia en proposant de réaliser des Sites Internet pour des tiers (par exemple pour le Comité International Olympique). Cette première phase montre bien que le démarrage d'activités nouvelles passe d'abord par une maîtrise du b-a-ba à savoir l'information (sa fabrication, son formatage et sa diffusion par des canaux de distributions nouveaux). En 1997, Swissquote fut créé afin de faire converger deux compétences acquises, celle de l'information financière et celle d'Internet pour former un site propre d'informations boursières (swissquote.ch). Ce nouveau portail financier offrait un accès gratuit et en temps réel aux cours de tous les titres négociés à la bourse suisse. Une première ! Ce projet fut en fait le point de démarrage dans la voie bancaire. Comme le Site était gratuit, il n'y avait pas de modèle économique clair pour son développement. Mais rapidement, les fondateurs réalisèrent qu'ils pouvaient à la fois augmenter le transfert vers plus d'interactivité-client et plus du savoir-faire des clients. Si bien qu'en 1998, ils lancent une fonctionnalité nouvelle celle du "*trading*" des marchés des actions suisses sur leur

²⁰ Voir aussi l'article concernant Swissquote dans le livre "Dartfish, Logitech, Swissquote & Co" Avenir Suisse, Editions du Tricorne, 2005

Site Internet d'information Swissquote. Cela permet à chacun de placer des ordres en ligne à travers une interface épurée, simple et automatique. Swissquote ponctionne alors une commission sur chaque ordre boursier ainsi passé. Son modèle économique voit le jour. N'ayant toujours pas le statut de banque, Swissquote s'est alors associé à Rub Blass, une petite banque privée filiale du groupe Zurich Financial Services afin d'offrir de véritables services bancaires. De plus, il était nécessaire de le faire ainsi pour répondre aux exigences de la législation bancaire suisse. Très vite, il s'est avéré que la petite banque privée ne pourrait et surtout ne voudrait pas développer d'autres plateformes que celle qui concerne le marché suisse. Mais le monde financier ne s'arrête pas à la Suisse ! Swissquote devait devenir une banque pour pouvoir répondre à ses ambitions. Les conditions posées par la commission fédérale des banques étaient nombreuses et entre autres il fallait disposer d'un minimum de 10 millions de fonds propres. Swissquote décide alors d'entrer elle-même en bourse pour lever les fonds nécessaires et devient une banque en 2000. La société emploie alors 80 personnes. Elle était passée d'une entreprise de niveau informationnelle à transactionnelle. Son business modèle avait été complètement revisité. La banque s'était par ailleurs transformée en un immense algorithme que de nombreux logiciels faisaient marcher. Le transfert de l'interactivité et du savoir avait été déjà largement opéré avec ses clients. Et pourtant ce n'était que le début de l'aventure. Les pas suivants seraient plus complexes et plus chers, mais la machine du transfert de la productivité vers les clients était en marche.

Regardons cela de plus près les liens entre interactivité et savoir dans ce contexte.

Marc Bürki, CEO de Swissquote définit trois phases dans l'évolution récente de sa banque : *empowerment*, *monitoring* et *e-wealth-management*.

- *Empowerment* correspond à la mise à disposition de la clientèle d'un système efficace qui permet de passer des ordres d'achats et de ventes de titres sur les bourses du monde entier. Ce système possède des outils d'informations indispensables comme des informations structurées, de nombreux "charts" librement manipulables, une visibilité en temps réel des "spreads" (offre et demande) qui permettent des exécutions d'ordres propres avec reporting et comptabilisation sécurisés.

Cet "*empowerment*" de la clientèle dans ses transactions est indispensable pour créer de la confiance et de la fidélité. En effet, presser sur un bouton pour passer des ordres de plusieurs dizaines voir centaines de milliers de francs, pose un problème psychologique important pour les néophytes. Il s'agit donc de les couvrir par un service sans failles. Le client disposant d'une quantité importante d'outils, est cependant seul aux commandes, face à une interface machine. On lui a transféré à la fois l'action (interactivité) et la compétence (*know how*). On est ici à l'intersection d'un processus de maîtrise du temps, des savoir-faire tout en ayant une fonctionnalité encore de type self-service.

- Monitoring est une méthodologie en ligne qui offre des possibilités nouvelles de comparaison et de recherche. Monitoring n'offre en ce sens pas un degré d'interactivité et/ou de connaissance supérieure. C'est en fait un approfondissement de la mesure du risque. En ce sens c'est même un degré en dessous. Il est intéressant cependant de noter que l'ensemble des outils informatiques développés pour cette fonction de monitoring est apparu comme offre de service après la fonction de "*trading*" proprement dite. Tout se passe comme si Swissquote avait voulu mettre le client aux commandes, et ensuite s'était préoccupé de créer un environnement plus sophistiqué. Finalement, c'est aussi la pratique usuelle observée dans d'autres industries. Il est vrai qu'un modèle automobile de 1906 a les mêmes fonctionnalités fondamentales que la voiture de 2006, mais les différences dans la sophistication sont justes énormes!

Le calcul statistique du risque a été pour Swissquote et sa clientèle, un confort nouveau maintenant indispensable. Cela permet de mieux contrôler son portefeuille et son niveau d'exposition tout en offrant également une réflexion supplémentaire dans la stratégie de placement en fonction du profil risque individuel. C'est un progrès mais non un transfert.

- *E-wealth Management* : Cette phase de développement est encore en chantier. Ces fonctionnalités ne sont pas en ligne. Elle s'attaque à une question difficile celle de savoir comment et

dans quelle mesure le système (les algorithmes) pourrait proposer à la clientèle des solutions d'investissement. Par des portefeuilles types, par des profils d'investissement, par des historiques de placement sophistiqués, le système pourrait dans un proche avenir entrer en dialogue avec la clientèle. Ce degré d'interactivité et de "*know-how*" est bien évidemment un pas nouveau pour la banque. Il présente des risques mais aussi des opportunités très intéressantes. Songez que, dès lors, le client se trouvera face à une machine intelligente qui pourra à la fois plonger dans des bases de données réelles et simuler des situations d'anticipations fortes. Le chemin vers cette nouvelle étape n'est pas si long, en effet dans une certaine mesure, c'est ce qu'offre déjà Amazon.com lorsque le système vous signale les choix d'autres acheteurs et le *ranking* accordé à tel ou tel livre. Le renforcement du transfert de productivité vers le client connaîtra alors une phase décisive.

Swissquote, dans sa quête d'excellence, va avec ses aides développer davantage son service clientèle et accentuer encore sa pression sur la banque privée traditionnelle. Swissquote était jusqu'à présent un complément à la banque privée, elle -devient une alternative.

Le *trading* en ligne va croître car seulement 2% des transactions est aujourd'hui effectué par les clients de Swissquote et la proportion des jeunes est très importante dans ces transactions en ligne. Le potentiel

reste donc illimité. Par ailleurs, dès que les clients ont commencé à utiliser ces outils informatiques de transfert de compétences ils ont de la peine à revenir en arrière. Marc Bürki adore raconter cette anecdote véridique : un client âgé de 27 ans, qui a réalisé une plus-value de 800'000 Frs grâce à des *warrants* achetés sur le service financier de Swissquote, décide du jour au lendemain de faire gérer son argent par une banque privée traditionnelle. En effet, il s'imagine appartenir désormais à une clientèle jouant dans une autre ligue. Quelques semaines plus tard, il revient avec ses fonds chez Swissquote. Marc Bürki le sonde par téléphone afin de connaître les raisons de son retour. Sa surprise fut totale lorsque le client lui avoua qu'il avait à plusieurs reprises, essayé de contacter la banque privé le soir entre 21h et 22h et que personne ne lui répondait. Chez Swissquote, le service téléphonique d'aide aux placements se prolonge au moins jusqu'à 22h15 h après la fermeture des principales bourses du monde. Ces exigences d'interactivité ne cessent d'augmenter. Swissquote répond à sa clientèle en évoluant sans cesse. C'est leur principale force.

Les défis à relever

Cependant, un problème majeur subsiste toujours c'est celui de l'éducation de la clientèle. En effet, malgré le développement foudroyant d'Internet, les usagers restent encore largement peu formés à ces techniques. On juge généralement que 40% de la population n'a aucun problème avec l'adoption rapide de nouvelle

technologie mais que 60% expriment de grandes craintes voir de grandes lacunes pour s'engager dans ces processus d'apprentissage. Il s'agit pour Swissquote (comme pour d'autres, songeons ici aux actions de eBay pour former les gens à la vente aux enchères à travers ces milliers de shops que la compagnie a dû ouvrir dans la plupart des villes américaines) de former massivement sa clientèle. Plus de 150 personnes en Suisse suivent chaque semaine des cours de formation aux fonctionnalités du système bancaire en ligne, offerte par Swissquote!

Il y a pour l'essentielle deux types de formation : l'un qualifié de "*first step*" et, qui est en fait une initiation d'une heure à la banque sur Internet (gratuit) et l'autre, qui est formé par un ensemble de cours payants chacun sur des fonctionnalités particulières. Ces cours, par classe de 20 à 30 personnes, sont suivis par une bonne proportion des usagers nouveaux. La formation au transfert d'interactivité et de "*know how*" est une opération coûteuse et qui prend du temps. C'est sans doute, un des plus grands enjeux de nos sociétés occidentales dans la mesure où les écoles publiques se sont totalement retirées de ce marché de l'interactivité. Aujourd'hui, la jeunesse apprend davantage sur les pratiques des temps modernes dans les Internet cafés ou par les jeux vidéo que dans les écoles.

Le second défi est bien sûr la question de savoir comment amener de l'intelligence dans les systèmes informatisés ? Comment créer des algorithmes subtiles qui savent capter les savoirs sophistiqués ? De plus, comment créer des interfaces de transfert vers la clientèle qui

soient efficaces tout en restant naturelles et conviviales ? L'exemple de la calculatrice de poche qui a su encapsuler le savoir calcul tout en offrant un outil facile à manipuler devrait servir de comparaison. La complexité du problème ne doit cependant pas être minimisée, car la finalité de ces futurs développements, insiste sur la co-crédation et l'indépendance intellectuelle des consommateurs. On attend d'eux qu'ils soient de vrais acteurs intelligents dans la chaîne de la création de la valeur. Un défi qui reste largement à relever.

Regard sur le monde bancaire en ligne

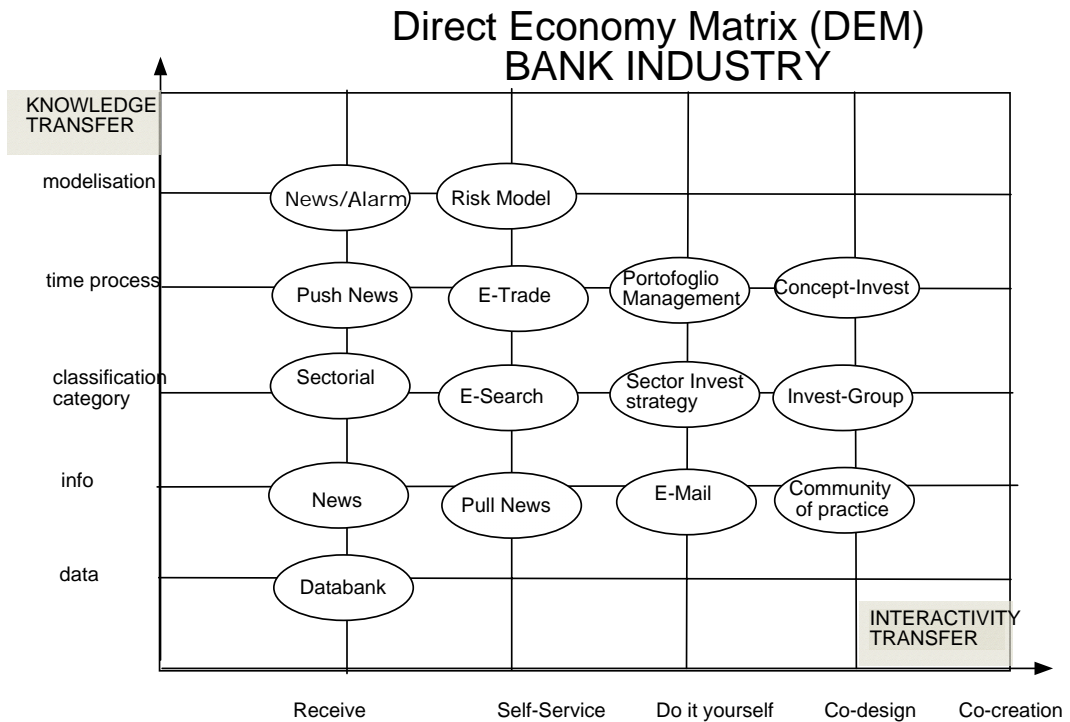
L'industrie bancaire a été depuis l'arrivée des premiers ordinateurs, toujours à l'avant-garde des usages nouveaux : Comptabilité, *reporting*, chartisme et portefeuilles en ligne, informations financières et boursières, *trading* et bourses automatisées, etc... Aujourd'hui cependant, l'enjeu est de taille. Il s'agit avant tout de mettre le client en position de gérer éventuellement, seul son portefeuille d'investissements en lui fournissant tous les outils nécessaires en temps réel.

Deux courants semblent dominer les développements actuels. D'un côté les "*communities of practice*", les groupes d'investissements en ligne vont prendre en charge l'éducation permanente et l'interactivité renforcée des clients. Et de l'autre, une modélisation avancée qui va offrir des outils de plus en plus sophistiqués. Au-delà de la gestion du risque, des questions d'anticipation par des modèles conceptuels

intelligents vont se poser. Le *e-wealth-management* est au cœur de ce développement.

La concurrence poussera aussi le secteur de la banque en ligne vers une concentration du secteur. On assistera, après la phase actuelle d'expansion, à une phase d'acquisitions et de cession d'activités. La professionnalisation accentuée du secteur, est causée par un effort important en recherche et développement qui poussera de petits acteurs à se regrouper ou à "*outsourcer*" leurs activités de *e-trading* tout en conservant les activités de *e-banking*. Cette évolution n'a pas encore vraiment trouvé sa place, mais cela ne saurait tarder.

La matrice ci-jointe exprime l'ensemble des fonctionnalités observables aujourd'hui sur le marché bancaire.



Copyright : Dr Xavier.L.Comtesse
ThinkStudio, 2006

12.2 Largeur.com

Les deux fondateurs de Largeur.com, Pierre Grosjean et Gabriel Sigrist, démarrent leurs activités de journalistes on-line par la création, en 1997, d'un site Internet anonyme (www.siteinnocent.ch, désormais hébergé sur www.largeur.com/innocent) qui raconte les dessous de la fusion prévue entre le Journal de Genève et le Nouveau Quotidien. Très fréquenté, en particuliers dans la presse, ce site peut se comparer

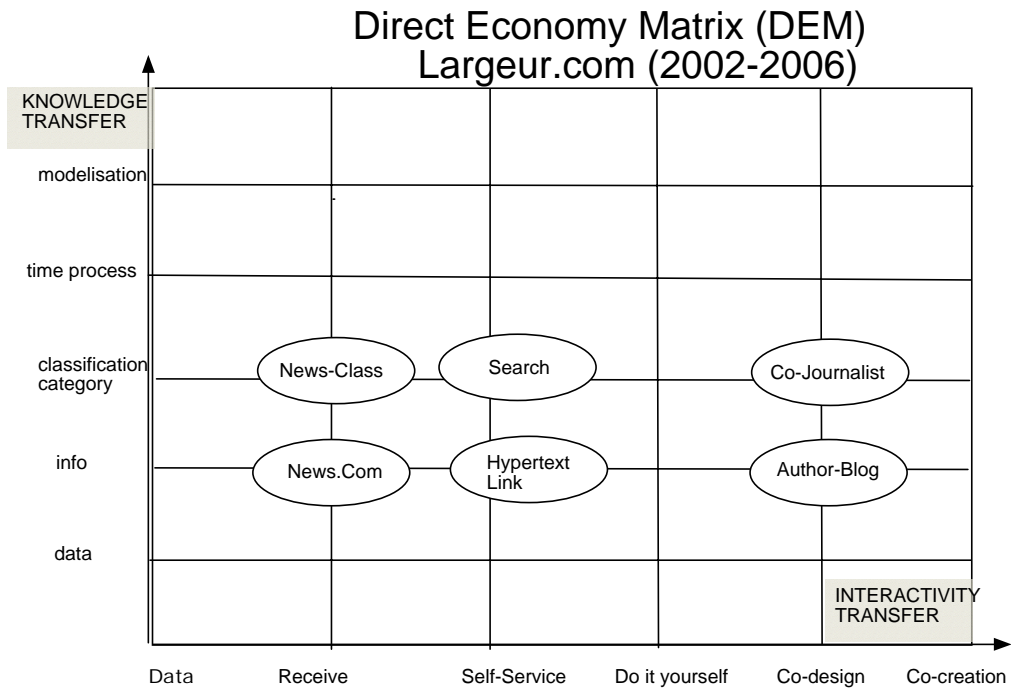
aujourd'hui aux "blogs" et autres site d'informations "insiders". Microsoft et Nestlé, comme d'autres grandes entreprises, doivent désormais régulièrement faire face à ce genre de plate-forme souterraine d'informations. Le site Innocent fut pionnier du genre, de cette prise de pouvoir du citoyen, de l'employé, grâce à la divulgation d'informations et de point de vue sur Internet.

En 1999, Pierre Grosjean et Gabriel Sigrist décident de professionnaliser leur activité et de lancer leur entreprise. Ils fondent Largeur.com, un magazine en ligne sur le modèle de l'américain Salon.com. Leur site propose chaque jour des articles écrits par des journalistes professionnels. Le ton se veut cependant résolument différent des journaux-papiers avec des articles plus courts, plus nerveux, un engagement éditorial important (le journaliste s'exprime souvent à la première personne). De plus, la fonctionnalité de l'hypertexte est largement utilisée (liens nombreux avec des références utiles ou avec autres d'articles, d'autres sites); et la participation des lecteurs, baptisés "agents", est sollicitée à travers des forums.

Les lecteurs participent librement à des débats modérés par une animatrice de l'équipe, intervenant sur l'actualité mais aussi sur des préoccupations parfois très personnelles. Très lu et plébiscité par les internautes, qui peuvent ainsi interagir entre eux et avec les journalistes, le forum connaît un grand succès. Il génère un important trafic, tout comme les articles, et l'audience du site atteint rapidement 600'000 pages par mois (elle dépassera le million en 2005).

Au départ, le modèle économique de Largeur.com repose uniquement sur la vente de publicité on-line. Mais après un an, Largeur.com diversifie déjà les sources de revenus en commercialisant du contenu éditorial pour d'autres sites, et en mettant en place des plateformes d'animation (chat, forums) pour d'autres médias. On trouve notamment Bluewin.ch (filiale de Swisscom) et Dimanche.ch (du groupe Ringier) parmi les premiers clients.

Le site Largeur.com explore à cette époque deux formes d'interactivités nouvelles: le forum (multi-utilisateurs, en temps réel, et animé par un modérateur professionnel) et celui des auteurs indépendants ayant une rubrique propre, commanditées par Largeur.com (sorte de blog avant l'heure). En fait, deux niveaux de transfert vers les usagers sont alors exploités. Le module forum ayant même fait l'objet d'un business en tant que tel. Le graphique ci-dessous fait état de cette situation :



Copyright : Dr Xavier.L.Comtesse
ThinkStudio, 2006

2001: Le crash

Subitement, début 2001, le marché publicitaire s'effondre. Les commandes de publicité s'effondrent quasiment du jour au lendemain. L'explosion de la bulle Internet aux Etats-Unis et le crash boursier qui suivit stoppa net le marché de la publicité en ligne. La multiplication des sites Internet qui déboucha en 2000 sur une ère de la concurrence extrême avait déjà largement préparé le terrain pour l'effondrement du marché.

Largeur.com doit, dans l'urgence, réviser une partie de son modèle économique. Le site (et la vente de technologie) ne générant plus d'argent, l'informaticien engagé quitte l'entreprise. La vente de contenu "on line", touchée par la même crise publicitaire, cesse de se développer. L'entreprise se tourne vers un modèle plus traditionnel, centré sur son même "métier de base", la fabrication de matériel éditorial à haute valeur ajoutée. Car le journalisme qui est pratiqué par Largeur.com peut aussi trouver des débouchés off-line. Les fondateurs réalisent alors que les avantages compétitifs acquis lors de la première phase sur Internet sont de réels atouts. Le travail s'exécute avec un haut niveau de productivité (il faut aller vite sur Internet), un meilleur rendement (presque tous les articles écrits sont publiés), une plus grande proximité des sujets high-tech et innovants toujours grâce à la pratique et l'usage du Net.

À la même période, les médias traditionnels, en particulier la presse écrite, souffrent aussi de la morosité du marché publicitaire et doivent diminuer leurs coûts. «Largeur.com va alors profiter de cette décroissance des médias traditionnels pour proposer des services de sous-traitance compétitifs, explique Gabriel Sigrist. Notre offre arrive alors à point nommé: nous proposons du contenu à haute valeur ajoutée, à des tarifs agressifs. Nos clients bénéficient de prix fixes, de prestations d'une grande régularité – ce qui facilite leur organisation. Surtout, un partenariat avec notre agence leur permet une très grande flexibilité, et leur évite d'engager une multitude de "freelancers" ou de journalistes fixes pendant les périodes incertaines ». En quelque sorte, les clients sont priés d'aller mal, mais pas trop car il ne faut pas qu'ils

meurent! Ce fut malheureusement le cas de l'hebdomadaire dominical Dimanche.ch, un des premiers clients fidèles de Largeur.com.

Dans cette courte période de deux années, Largeur.com abandonne tout développement Internet nouveau. Il s'agissait surtout de survivre dans un environnement économique défavorable. En changeant complètement son modèle économique, désormais basé sur l'offre de services et non plus sur le marché publicitaire, Largeur.com s'est transformé en une agence de presse généraliste. Les clients commencent à se multiplier, attirés par la réputation d'excellence, l'efficacité et la compétitivité des services de l'équipe.

Le renouveau (2003-2006)

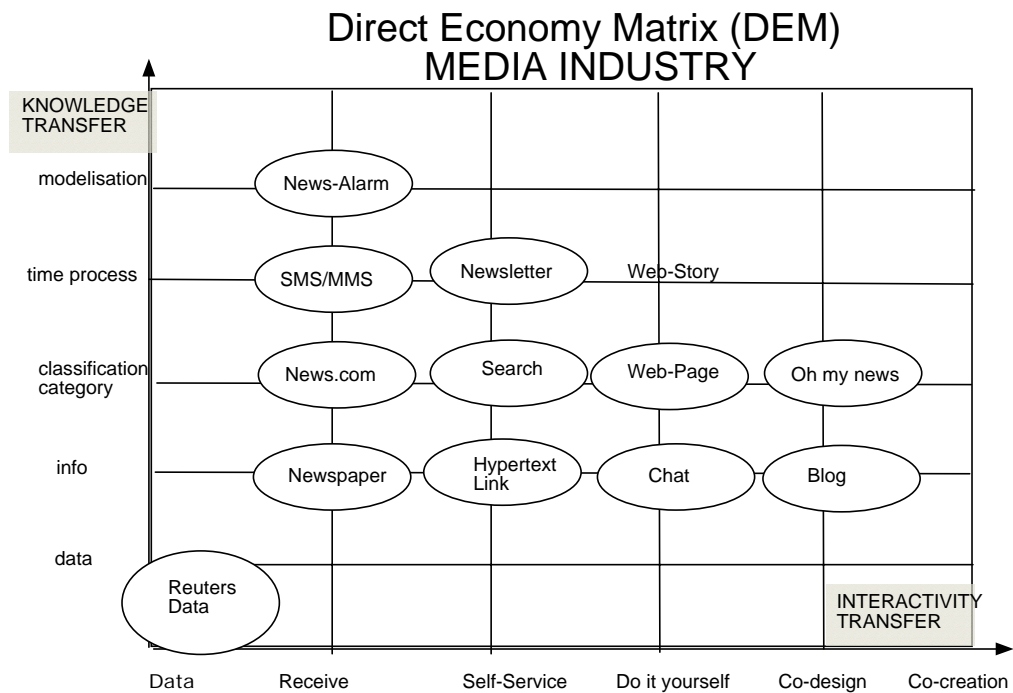
L'enjeu n'étant plus l'augmentation du trafic client sur le site Internet mais bien les gains en productivité dans la création de contenu média, il s'agit alors pour les dirigeants de Largeur.com de trouver une forme adéquate de fonctionnement et d'organisation. Le forum étant abandonné, ils vont se concentrer sur deux aspects intéressants de la productivité: maximiser l'usage des textes produits et élargir la base de la source des idées d'articles. En effet dans les médias ces deux problèmes sont récurrents. Beaucoup d'articles écrits ne sont jamais publiés, en particuliers dans les magazines périodiques, et représentent donc des pertes sèches. D'autre part, la recherche de la bonne idée (la "story") ou l'exclusivité (le "scoop") reste une préoccupation quotidienne. Tous les médias sont confrontés jour après

jour à un certain épuisement des bonnes idées, l'effet "vase clos" de la communauté journalistique, d'où la nécessité de créer un réseau de correspondants informels. L'idée originale développée récemment par Largeur.com consiste à faire appel à un comité de jeunes étudiants de l'Université de Genève pour jouer le rôle d'un comité de rédaction élargi. Les jeunes viennent tous les mardis après midi avec des propositions de sujets. La discussion est vive et la quête d'idées nouvelles très prolifiques. D'autres membres de la société civile (enseignants, intellectuels, mais aussi artisans ou chômeurs) participent régulièrement aux mêmes séances, avec des résultats semblables.

Largeur.com invente ainsi une forme de co-journalisme, qui élargit sa rédaction à l'extérieur du Landerneau journalistique. C'est donc une réelle forme de transfert vers un public, qui est aussi son lectorat (en particuliers les jeunes, cibles privilégiées du Matin Bleu par exemple).

En ayant abandonné des formes interactives clients comme les forums ou les blogs, Largeur.com a développé plus en amont la coopération créative. La productivité en a été largement bénéficiaire (rapidité, proximité client et usages multiples des sujets) aussi parce que le modèle économique à changé. Désormais il s'agit de produire original, vite et bien, et non plus seulement viser le trafic sur le site Internet. On peut tout de même s'étonner d'un tel choix lorsque l'on sait que des entreprises de presse comme Slate.com sont entrain de démontrer que finalement le modèle d'affaire des magazines en ligne est soutenable.

On peut schématiquement représenter la nouvelle matrice représentant les fonctionnalités de transfert comme suit :



Copyright : Dr Xavier.L.Comtesse
ThinkStudio, 2006

Grâce au succès de son nouveau modèle économique, l'entreprise atteint le seuil de rentabilité en 2003. Depuis, Largeur.com développe ses services auprès de nouveaux clients, en réalisant des magazines-clé en main pour des entreprises. Le mensuel BabooTime, de la compagnie aérienne, est ainsi réalisé en entier par l'agence, y compris

le graphisme et la mise en page. D'autres clients suivent. Côté presse, l'agence fournit régulièrement des articles à L'Hebdo (Ringier), au quotidien gratuit Le Matin Bleu (Edipresse), à PME magazine et Private Banking (Handelszeitung). Pour une agence russe, Largeur.com vient de lancer un magazine sur les relations suisse-russe baptisé Business Mir. Elle réalise le périodique de luxe Trajectoire (lié au distributeur de Mercedes-Benz) et a développé des partenariats avec les CFF et Migros Magazine pour des réalisations éditoriales régulières. Récemment, Largeur.com a gagné l'appel d'offre pour réaliser un magazine scientifique en partenariat avec l'EPFL.

L'industrie des médias

L'industrie des médias s'organise par le biais de trois grands pôles: celui de la convergence, celui de la divergence et celui de la complémentarité. Le premier cherche les synergies entre média traditionnel et Internet. Le second abandonne l'approche traditionnelle en favorisant le «crowdsourcing». Le troisième cherche le compromis. Passons en revue ces trois tendances.

La convergence

Le Financial Times (FT) a annoncé le mercredi 12 juillet 2006 qu'il allait créer une rédaction unique pour ces éditions papier et Internet. Cette restructuration destinée à couper dans les coûts de production par le

licenciement de 10% des journalistes, cache en fait la haute productivité des journalistes Internet. En effet, ces derniers non seulement écrivent les articles, mais relisent les documents (en créant des liens) et s'occupent de la production (mise en page, mise en ligne). De plus, aucun de leurs articles n'est refusé (faute de place ou de contingence) et le formatage est beaucoup plus libre. À terme, l'idée des dirigeants du FT consiste à transférer ce haut niveau de productivité dans la rédaction classique.

Le grand rival, le Wall Street Journal, s'est depuis longtemps engagé dans ce processus et a su créer ce type de synergies. En introduisant, dès ses débuts il y a dix ans, une information en continu, le Wall Street Journal est devenu le média qui a développé le mieux cette stratégie de la convergence. Aujourd'hui, il compte plus de 750'000 abonnés payants sur son site Internet contre seulement 84'000 pour le F.T.

L'ère numérique n'a pas fini d'influencer les processus classiques de l'industrie des médias et même les journaux qui veulent garder une forme traditionnelle sont sous pression pour améliorer la production en temps réel des articles d'informations. Le principe est simple: Quelle est la valeur d'une information du jour publiée le lendemain à l'ère de l'instantané? On peut s'imaginer qu'elle est obsolète! Ainsi, la fonctionnalité de base de donnée des informations diffusées en différé (le lendemain) n'a plus beaucoup de sens pour la commercialisation. Par ailleurs, le tout gratuit de la culture du Net pose évidemment problème à la commercialisation d'informations surannées. C'est

pourquoi l'apparition logique de quotidiens gratuits est explicable ; car après la gratuité, le temps réel reste le dernier défi de la presse écrite.

La divergence

Basé en Corée du Sud, OhMyNews.com est le plus connu des sites qui fait appel à ses lecteurs pour devenir reporter-journaliste. En étant enregistré comme tel sur le site OhMyNews, chaque individu peut non seulement diffuser ses histoires et reportages mais, de plus, gagner de l'argent avec ses productions. En effet, une fois les articles diffusés, ils sont rétribués!

Cette plate-forme, fondée en 2000 en Corée du Sud, a su attirer ainsi plus de 38'000 citoyens-journalistes du monde entier (notamment grâce à sa section en langue anglaise). Plus journal que blog, le site OhMyNews invente la communication citoyenne et se veut pionnier d'un genre nouveau: le centre de la préoccupation et de l'expression des gens, sans intermédiaire.

Aujourd'hui, 70% des articles publiés sont l'œuvre des citoyens du monde.

Dans un autre registre, YouTube.com a été fondé en février 2005 sur le principe d'une plate-forme composée uniquement de vidéos originales réalisées par les internautes eux-mêmes. Aujourd'hui, elle

compte plus de cent millions de vidéos d'actualité ou personnelles. En réunissant une communauté de plusieurs millions de membres, YouTube.com favorise à la fois la diffusion de vidéos amateurs et une éducation citoyenne de la vidéo.

Le compromis

TSR.ch est un site type de cette troisième voie basée sur un compromis à la fois entre le temps réel et le temps différé et entre les spécialistes (rédaction professionnelle) et crowdsourcing (blogs). Plus qu'un choix, cette démarche est la résultante de compromis entre la vocation télévisuelle d'un service public et les possibilités offertes par Internet. Bernard Rappaz, responsable du site TSR.ch, explique très bien cela en déplorant son manque de liberté à pouvoir produire une télévision multimédia dont les coûts de production sont dix fois moins élevés que ceux de la télévision traditionnelle et dont le temps de réactivité est extrêmement court. Son émission, baptisée Nuova, est là pour le prouver. Mais l'entreprise TSR tarde à évoluer pour des raisons plus politiques que techniques et son équipe fait aujourd'hui plus figure de laboratoire du futur qu'unité de développement de la télévision. La restructuration et la transformation de l'industrie des médias finiront tôt ou tard par abolir cette voie du compromis.

les "real news" blogs

En juin 2006, un blog suisse "Nestlé Suisse Real News" devient célèbre en mettant en cause la campagne et le management de Nestlé Suisse

lors du lancement de "Cailler of Switzerland". L'auteur qui reste anonyme se déclare être un employé-cadre de la compagnie suisse, donc une "personne ordinaire", sans compétence journalistique avouée. Le blog prend rapidement de l'importance non seulement comme source d'informations pour les médias, mais également pour les employés de la société. Cette forme moderne d'information qui pourrait être qualifiée de "quasi-insider" a tendance à se généraliser. Elle ne représente pas seulement une forme d'appropriation nouvelle par les gens ordinaires dans un combat pour la défense de leur avis ou de leur droit mais bien plus une exigence nouvelle dans la communication des entreprises. Microsoft avec "mini-microsoft " ou les grandes compagnies américaines l'ont compris depuis quelques années déjà puisqu'ils ont engagé leurs propres contre-blogeurs afin de contrôler indirectement ce flux d'informations souvent très massif avant que ces contre-informations ne fassent des dégâts irréparables. La communauté Internet est devenu particulièrement friande de ce type de nouvelles et elle est capable de les diffuser à très grande échelle tant elle aime à s'approprier et ces canaux d'informations, qui sont à vraie dire tout à fait redoutable. Des sites, comme Wikipedia, MySpace ou Flickr doivent en permanence lutter contre des attaques malveillantes. Entre la vérité et la contre-vérité la lutte est ouverte mais ce que l'on peut certainement observer c'est que le processus de la recherche de la vérité est devenu l'objet final en lui-même. Dans ce processus, chacun ou presque peut intervenir et y aller de sa version. C'est le retour des discussions endiablées de la Place Centrale des villages d'antan. Seules différences : l'anonymat est finalement garanti et le monde entier peut en principe intervenir et participer à des

thématiques locales éloignées de leurs préoccupations quotidiennes. Le monde discute de tout et de rien. Tout le monde peut y participer et cela va vite ! L'info-crowdsourcing a en conséquence beaucoup d'avenir.

La transformation par les gens ordinaires

La production d'informations qui était autrefois l'apanage des grands groupes de médias et des "professionnelles" de l'information voit poindre aujourd'hui la concurrence des gens ordinaires. On parle désormais de "user-generated-content" c'est-à-dire de contenu apporté par les utilisateurs. La "Craigslist"²¹ de San Francisco a sans doute préfiguré le mouvement.

Mais le véritable tournant a été la médiatisation de ces pratiques par des événements comme la vidéo du tabassage de Rodney King, les vidéos amateurs des attentats du 9 septembre 2001 ou encore du Tsunami en décembre 2004 et aux attentats de Londres de l'été 2005. Dans ce dernier cas, alors que les reporters étaient empêchés d'accéder aux lieux des attentats, les témoins directs du drame ont alimenté les médias du monde entier, grâce aux photos ou vidéos qu'ils ont prises sur place. En 24 heures, le site de la BBC a ainsi reçu 20000 e-mails, 1000 photos et 20 vidéos. Plus qu'aucun autre média ne pourra jamais en rassembler.

²¹ Site Internet alimenté par tout un chacun sur les activités culturels et autres de San Francisco

Avec les nouveaux outils modernes, comme le format RSS et la syndication de contenu, l'internaute peut fabriquer son propre média, grâce au téléchargement automatique de fichiers textes, sons ou vidéos. Mieux, il peut donc participer à la production d'information. Le site AgoraVox.fr se définit comme le premier média citoyen francophone gratuit alimenté par les internautes. Depuis son ouverture, des reportages vidéos maintenant disponibles sont évidemment réalisés par ses lecteurs. Pour en faire partie un accès Internet et un appareil photo numérique suffisent : pas besoin de diplômes et encore moins de cartes de presse. Pour éviter tout risque d'erreurs et de diffusion de fausses informations, le site permet aux lecteurs de corriger, de contredire ou d'enrichir les articles grâce à un forum de discussion.

Avec le podcasting, le téléchargement légal d'émissions audio ou vidéo sur un lecteur MP3 ou un ordinateur personnel, l'auditeur devient directeur d'antenne : il compose à sa guise son programme d'informations idéales et peut l'écouter ou le suivre où bon lui semblera. Différentes stations de radio ou de chaîne de télévision laissent aux internautes cette possibilité sur leur site Web. C'est le cas de la radio française Europe 1 ou encore Couleur 3 qui propose l'émission "son du jour" en podcast. Les stations de l'arc jurassien RJB, RFJ et RTN ont été les premières radios régionales de Suisse romande à offrir ce service d'écoute à la carte. Toujours en France, le site de la chaîne d'informations LCI propose aux internautes des émissions en format podcast vidéo. Certaines sont des émissions quotidiennes

(journal de 12 heures, météo, bourse), d'autres ne sont disponibles que au format podcast (Plein écran 2.0).

L'offre va encore être étendu par la suite. La chaîne de télévision, lancée par l'ancien vice-président américain, Al Gore, qui a pour nom Current, réserve le quart de ses programmes à des vidéos réalisées par ses spectateurs. Sur son site Internet, chacun peut voter pour désigner quelles sont les vidéos qui pourront être diffusées. C'est le cas, par exemple, de sujets aussi divers que les combats de coq à Porto Rico, un reportage sur un couple de sans-abri ou encore le quotidien d'un jeune père au foyer. Ce qui est surprenant, c'est que la chaîne diffuse des publicités créées par les spectateurs. Pour être diffusé, il faut suivre le cahier des charges de la marque et s'en remettre au vote des internautes du site de Current et bien sûr à l'avis des annonceurs. Parmi les premières sociétés intéressées par ce nouveau concept, appelé V-Cam (viewer-created ad messages), l'on trouve Sony, Toyota ou L'Oréal Paris. Sur le même principe, la maison-mère de LCI, TF1, a un projet de chaîne de télévision (WAT TV) dont le contenu sera entièrement composé de vidéos réalisées par les internautes. Elle sera accessible soit par le câble, le satellite, soit sur iPod, console PSP ou encore téléphone portable. Le projet est en association avec dailymotion.com (site communautaire de recherche vidéo) pour alimenter la grille. Pour l'instant, seul le site Internet de WAT TV est actif. Aux Etats-Unis, les médias classiques n'ont pas tardé eux non plus pour réagir : le groupe de télévision CBS a lancé le site CBSnews.com, un service WEB de chaîne d'informations personnalisable. L'internaute choisit directement les informations en

fonction de ses centres d'intérêts. ABC News Now, service d'information sur abonnement, propose déjà depuis 2003 un module à la demande.

Sur le site de Digg, ce sont les internautes qui décident quelles sont les informations qui méritent de figurer sur sa page d'accueil, selon le principe du tagging : ajout de données supplémentaires dans le cas présent, pour en permettre plus facilement la recherche et le partage. Les sources sont vraiment diversifiées : journaux, magazines, blogs, dépêches d'agence. L'internaute devient un vrai rédacteur en chef. Dorénavant, le citoyen-internaute n'est plus passif à se contenter des informations que l'on lui donne. Non seulement il va chercher l'information qui l'intéresse, mais en plus, il peut la créer et la diffuser à large échelle. Ce contenu produit par des gens ordinaires va prendre de plus en plus d'ampleur à l'avenir à côté et/ou en collaboration avec les grands groupes de médias. L'ancien modèle, où les médias s'adressaient aux masses, est désormais révolu.

12.3 Cla-Val Europe

Hugo van Buel est un patron peu ordinaire. Il prétend qu'il n'y a que des clients à cinq pattes (détournant ainsi le proverbe parlant des

moutons à cinq pattes comme situation extrêmement rare) et qu'en conséquence, il faut produire des machines à cinq pattes. Quelle gageure pour un industriel, qui produit des systèmes de régulation pour les fluides sous pression ! Il y a là un certain goût pour la provocation. En effet, c'est toujours dans une production standardisée que les industriels, ont réalisé leurs marges. Ce n'est pas son cas ! Comment en est-il arrivé à personnaliser pareillement son business ?

Mais reprenons dès le commencement. En 1936, à Pasadena (Etats-Unis) est créée la société Cla-Val spécialisée dans la production de vannes automatiques pour la régulation de systèmes hydrauliques. Pendant soixante ans, cette entreprise concentrera ses compétences sur la régulation des processus par la construction standardisée de vannes. Ayant développé un réseau de vente international, cette PME américaine s'installe en Suisse en 1983. En 1996, Hugo van Buel prend la direction des opérations européennes et du Moyen-Orient. Dès lors, une période d'extension, extrêmement rapide s'établit. Nous allons précisément évoquer cette période.

Quatre grandes phases d'évolution peuvent décrire l'histoire récente de cette entreprise: *commodities*, solutions clients, expansion géographique, innovation client.

- *Commodities* (*B to B*). Pendant plus de 60 ans, Cla-Val s'est spécialisée et a permis de livrer dans des domaines aussi variés que les réseaux de distribution d'eau, les systèmes de protection incendie, d'irrigation, de distribution industrielle, de bateau, d'approvisionnement d'avion en kérosène, etc... Des systèmes

de régulation performants ont été fournis. La société a ainsi accumulé environ 100 produits dits standardisés – chaque produit correspondant à une fonction ou combinaison de fonctions hydrauliques spécifiques - tous fabriqués dans leurs propres ateliers avec des fiches techniques, des documentations et de la formation appropriée des techniciens et des clients. La mise à disposition de pièces de rechange et de "machines hydrauliques standardisées", sur le terrain, a été sa force de vente. En informatisant sur Internet un système de B to B (*business to business*) et en augmentant massivement les stocks critiques Cla-Val a voulu changer de mode de production en dépassant le principe du "*just in time*" pour aller sur la notion de "*time to market*" avec comme perspective l'accélération de tous les processus. Les gains en productivité étant directement liés à la vitesse, tout le système informatique a été dédié à l'accélération des processus : capter rapidement les besoins du client, traduire au plus vite en un produit standardisé, restituer en vitesse ce produit avec formation et documentation adhoc. C'est le créneau que Cla-Val a suivi dans cette première phase. Internet, stock réadapté et informatisation des processus ont été le vecteur clé dans la réussite de cette période. L'augmentation du stock, à contre-pied des théories en vogue, dont l'approvisionnement est toujours plus global a aussi joué un rôle dans cette phase de la vitesse et, comme corollaire, de baisse de coûts.

- Solutions clients : l'approche trop "*commodities*" (standardisation) ne correspondait qu'à une partie des besoins des clients mais pas à la vision de valeurs ajoutée perçue par le marché et les dirigeants de Cla-Val. Une réorientation du mode de production qui est davantage ajusté aux besoins du client. En effet, chaque client faisait face à une problématique finalement distincte dans un environnement complexe. Cla-Val inversa donc le rapport. Le client prenait la place des produits. Ce fut leur principale préoccupation. Ce changement d'attitude entraîna une approche plus systématique de la solution-client. Une mise à plat des procédures a été nécessaire pour mieux comprendre les processus internes de fabrication et donc de réduire les pertes en productivité. Cette étape a permis de passer des "machines hydrauliques standardisées" à des "machines hydrauliques solutions". Cla-Val compte aujourd'hui plus de 1500 produits hydrauliques spécifiques (solutions) par rapport aux 100 fonctions hydrauliques standards (commodities). Bien que cette phase corresponde à un moment crucial dans la vie de l'entreprise, elle se distingue bien plus par une modification du rapport Client – Cla-Val en transformant un problème du client en une solution hydraulique individuelle que par un changement technologique. C'est un changement culturel plus que technique dictée aussi par une pression sur les marges des produits standardisés.

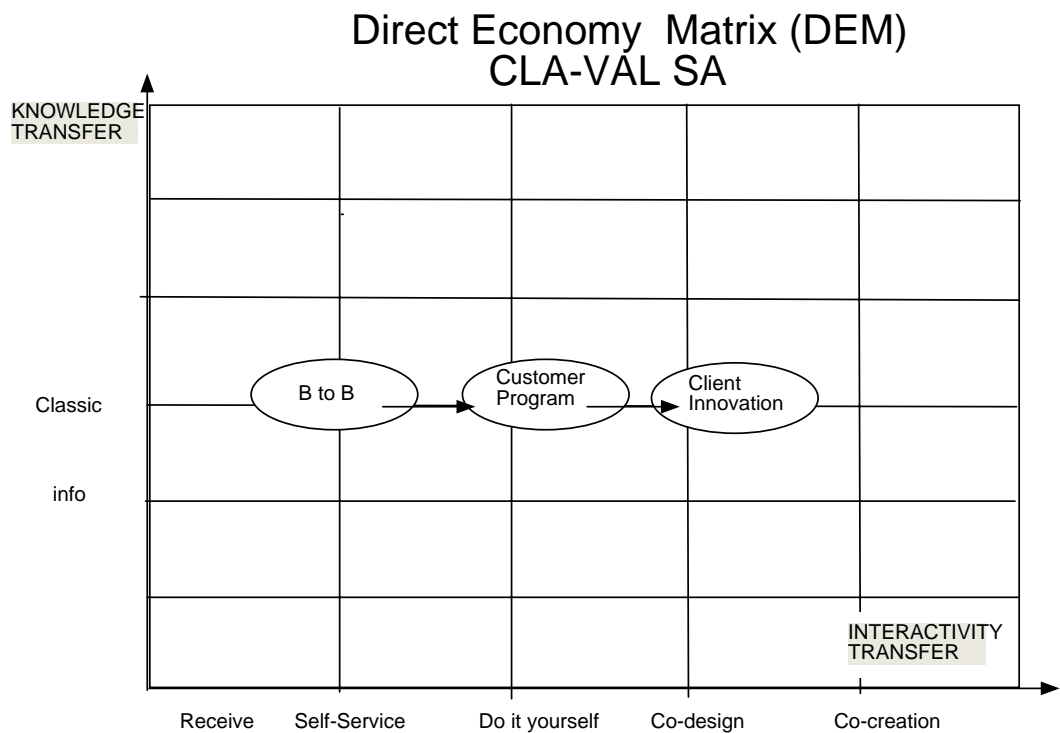
- Expansion géographique : La multiplication des problèmes liés aux clients a toujours été un obstacle à une trop grande standardisation du métier.

Le client se retrouve finalement avec un problème hydraulique plus ou moins spécifique. Cela ressemble à une extension de la standardisation, mais à condition que la base-client s'élargisse, la probabilité d'avoir plusieurs clients ayant le même type de problèmes s'accroît. C'est exactement le chemin suivi par Cla-Val dans cette phase que l'on pourrait définir comme une extension extraordinairement rapide de leur base géographique. Le principe est simple : « si je gagne ici alors je peux aussi gagner là-bas et de plus, je rencontrerai certainement des problèmes que je maîtrise déjà ». Par une succession de rachats d'entreprises locales ou d'implantation de bureaux, Cla-Val entame une phase d'expansion rapide. Cela permet également de conforter les principes de la phase précédente de vitesse en se rapprochant des clients. L'expansion géographique a été, et est toujours, avant tout une phase de reproduction des solutions-clients existantes dans de nouveaux marchés. Ce facteur d'expansion géographique est clé car derrière cette démultiplication du know-how se cache l'accroissement rapide de la marge et l'accélération du retour sur investissement.

- Innovation-Client : Depuis environ deux ans, Cla-Val entreprend une nouvelle phase de changement qu'on pourrait qualifier de rupture dans la chaîne de valeur et précise que: « le client entre

en dialogue créatif, il co-innove ! ». Grâce à l'usage massif de l'électronique comme source de plus-value dans la régulation des systèmes, les produits de Cla-Val sont devenus par définition plus souple, puisque programmables. L'adaptation aux problèmes des clients s'est considérablement renforcée tout en offrant une rapidité et une flexibilité nouvelles. La télégestion, la programmation à distance offrent un rapport nouveau avec les clients qui peuvent collaborer avec Cla-Val dans un environnement de fonctionnalité modulable aux changements. Il n'y a plus de situation statique, tout devient dynamique, le produit évolue avec les besoins. L'électronique offre cette facilité et supprime même la difficulté de la distance. Une ère nouvelle dans la relation clientèle est née : celle de la co-innovation. Aujourd'hui, plusieurs sociétés distributrices d'eau co-innovent avec Cla-Val sur des problèmes complexes et nouveaux. Le but étant d'augmenter l'interactivité avec le client mais surtout de lui fournir des outils pour un transfert de *know-how*. Ce transfert de compétences pose le problème de former le client et de ne pas seulement l'informer selon la devise de la société: « Plus il sait, plus il achète ». Cla-Val entre dans une phase nouvelle encore largement à explorer qui la conduira peut-être un jour (comme beaucoup d'entreprises à l'instar de Mc Donald, WEF,...) d'ouvrir sa Cla-Val Université pour y décerner des masters. Ceci semble utopique mais peut-être pas tant que cela, si l'on considère que le véritable enjeu de l'économie directe est la formation du plus grand nombre de personnes aux compétences nouvelles. Les exemples de Swissquote et de Largeur.com sont

aussi là pour le montrer, les entreprises modernes débordent déjà aujourd’hui largement sur le champ de la formation universitaire. De la co-innovation naît la co-dépendance avec le client. Ce dernier devient alors un puissant vecteur de marketing pour son idée, son innovation dont Cla-Val n’est plus que l’instrument ou la plateforme de réalisation.



Copyright : Dr Xavier.L.Comtesse
ThinkStudio, 2006

3^e Partie

Quelques éléments de synthèse

13.- Vers l'économie directe

L'émergence du consommateur comme acteur économique dans la chaîne de la production de la valeur est la plus grande révolution que l'économie ait connue depuis longtemps. Cela a des effets sur la conception même de la création, de la production, de la distribution et de la relation producteur-consommateur. Ce changement est si profond qu'il est aujourd'hui encore difficile de voir vers quoi cette restructuration en cours aboutira.

Cernons quelques éléments du changement :

Une combinaison de cinq facteurs est en train de générer une économie bien différente. À savoir :

- L'arrivée du consommateur dans la chaîne de la création de la valeur, ce qui change de fait les modèles de la production.
- La disparition des anciennes intermédiaires qui cèdent le pas à de nouvelles formes d'intermédiation.
- La montée en force des gens ordinaires dans le processus de création et d'innovation, ce qui soulève indirectement le problème fondamental du devenir de la propriété intellectuelle notamment face aux logiques d'"*open sources*".
- L'apparition de nouveaux modèles d'affaires qui détruisent petit à petit les anciennes rentes de situation,

- Enfin, la fixation des prix qui s'invente de nouvelles procédures, tels que payer sur une base purement volontaire (OhMyNews.com) ou aux enchères directes (eBay).

En agissant de concert, ces cinq éléments centraux de l'économie directe bouleversent et transforment en profondeur l'ancienne économie.

Quelques exemples illustrent à merveille cette métamorphose. Nous en avons cité de nombreux dans cette étude. Faisons maintenant le point.

Si IKEA, Easyjet, DELL et bien d'autres ont attribué de facto aux consommateurs une participation dans la chaîne de valeur dans la phase de finition des produits. Aujourd'hui cependant, on assiste à une tout autre phase vers plus de productivité grâce à l'intervention du consommateur dans des processus plus complexes ; ceux du co-design et de la co-création. Nokia, L'Oréal, Procter&Gamble, Swissquote en faisant intervenir le consommateur dans des stades de conception ou de hautes valeurs ajoutées, changent profondément les modèles économiques classiques. Alors on comprend mieux qu'ils soient en pleine restructuration. En effet, en s'immisçant dans la chaîne, le consommateur participe pleinement au processus de fabrication et de création, du moins il en est l'élément clé puisque sans son intervention, il n'y aurait plus de produit ou de service. Lorsque IKEA confie le "dernier kilomètre" du transport et le "montage" du meuble à son client, il y a, en quelque sorte, un transfert car il a "*outsourcé*" (on évoque alors le "*crowdsourcing*") une partie de sa production. En

quelque sorte, IKEA s'est délesté de deux processus coûteux, celui de la livraison et celui du montage. Il peut dès lors sans autre, accorder un rabais à sa clientèle, tant il a augmenté sa productivité par une externalisation des coûts. C'est la clé de lecture centrale de ces nouveaux procédés.

Easyjet, DELL et Swissquote déjà cités ne procèdent pas différemment. Il est aussi évident que tous ces produits qui ont été façonnés par l'active participation du consommateur, ne peuvent plus être vendus autrement. Ainsi, la chaîne de la création de la valeur en est profondément affectée et ceci pour toujours. C'est sous cet angle-là, qu'il faut lire le phénomène de l'économie directe.

Évidemment, les intermédiaires classiques n'y trouvent plus leurs comptes car le consommateur va avoir tendance à les contourner et se retrouver ainsi directement en contact avec le producteur. Cependant, une nouvelle forme d'intermédiation se met en place. Swissquote, e-Bay et beaucoup d'autres entreprises de l'économie directe ont été contraints d'ouvrir des "*shops*" d'un nouveau type. Ces "*shops*" sont avant tout des centres d'apprentissage opérant davantage comme des "cafés Internet" que comme des salles de formation classiques. Des tuteurs côtoient des participants en auto-apprentissage. Cette collectivité organisée en communauté d'intérêt va fonctionner comme un réseau de compétences élargies. L'échange intellectuel et d'apprentissage y est gratuit, mais le moteur de la coopération est le succès pour tous. On peut s'interroger un instant sur l'effet que cela produirait à terme sur les écoles et les universités si elles devaient

fonctionner avec un tel business modèle ! L'intermédiation prend donc la forme non plus informationnelle (information/prix/qualité/service-après-vente) mais plus formative (formation /enchère/ finition/ communauté de pratique).

Vers de nouveaux gains en productivité

Dès lors, de nouveaux modèles d'affaires sont en train de supplanter les anciens. Mais ne nous y trompons pas : il ne s'agit pas d'une recherche du "*low cost*" dans la production mais bien d'une "*highly productivity*" chez le consommateur. En inversant ainsi les valeurs, ces entreprises créent un déplacement vers les savoir-faire des clients. Tout ce qui est de l'ordre de l'information et de la connaissance de base devient gratuit et tout ce qui est du savoir complexe, payant. On quitte en quelque sorte une économie fondée sur les savoirs du producteur pour une économie des savoirs du client. C'est une révolution de fond qui implique de revisiter la manière même de comprendre l'économie. Lorsque Skype a rendu la communication par Internet gratuite, il a démolé tout le modèle économique de l'industrie des télécommunications. De même, lorsque le triplet : MP3, iPod et iTunes est apparu sur le marché, l'industrie de la musique a été chahutée de toutes parts. C'est sans doute cette évolution économique qui va prédominer à l'avenir et ce n'est qu'un début.

En effet, si l'on observe e-Bay et son modèle de fixation des prix par enchère, on s'aperçoit que même le mécanisme de la fixation du prix

change. e-Bay est aujourd'hui le plus grand magasin virtuel au monde. Les clients y échangent non seulement leurs produits usagés, mais des dizaines de milliers de petits magasins spécialisés offrent toutes sortes de marchandises neuves. E.Bay est une sorte d'immense bazar en ligne. Ces petits "*shops*" dont les propriétaires sont aujourd'hui de vrais professionnels qui vivent de ces transactions, organisent le monde marchand de demain, car tout se vend, sans prix fixe, sans négociation traditionnelle mais par simple enchère. Cette pratique est totalement inédite pour le consommateur, car il ne s'est jamais trouvé dans une telle situation qui lui impose d'avancer un prix en espérant obtenir l'enchère. L'ancienne économie ne nous avait guère habitué à fixer un prix à une marchandise. Par ailleurs, cette marchandise convoitée par d'autres à un prix différent pourrait être vendue de plus, directement au plus offrant. Cette situation nécessite en premier lieu un apprentissage, mais révèle aussi un changement de comportement fondamental du consommateur. La question est de déterminer si le consommateur sera en mesure de revenir à la forme antérieure d'achat, alors qu'il s'est familiarisé et a pris goût à ces nouvelles pratiques ? Les paris pourraient être lancés. Ce changement dans la fixation du prix va sans aucun doute entraîner une profonde mutation économique vers ce que l'on peut déjà aujourd'hui qualifier d'"économie directe".

Un autre changement déroutant est l'éclatement du modèle d'achat en milieu de sous-achat. Cela mérite une explication. Si nous étions habitués à acheter un livre ou un CD intégralement, nous voici maintenant familiarisés à n'en disposer qu'un morceau incomplet. En

effet, un livre ou quelques morceaux musicaux sont disponibles en les "downloadant" et nous ne payons pour cette fraction consommée de quelques centimes à moins d'un franc. Bref, cet éclatement introduit une économie du centime. Les Banques et les organes de Cartes de Crédit ne seront pas aptes à gérer cette situation. Sans doute, Pay Pal et l'industrie des Télécoms en seront les bénéficiaires. Quelle révolution !

Dans le monde virtuel extrême que sont les jeux vidéo, massivement "*multi-players*" comme le "World of Warcraft", "Second life" ou encore "Hoba Hotel", une économie directe bien étrange sans doute précurseur d'un monde nouveau prend place. On estime la participation à près de 50 millions de joueurs répartis sur toute la planète qui, à travers leurs écrans, interagissent en atteignant une forme supérieure du jeu par la découverte et la création de situations ou de personnages. Possédant un compte d'acteurs-joueurs, les internautes échangent l'essence même de leurs propriétés intellectuelles par enchère. Le chiffre d'affaires de cette économie indirecte très particulière est évalué à 1,2 milliards en 2005 par IGE (entreprise leader du marché). Ceci ne constitue qu'un exemple de la révolution en cours.

La créativité des gens ordinaires est en train de bouleverser également le monde de la mode. Hel Looks ou The Satorialist sont deux sites Internet qui mettent en valeur les vrais fondements de la mode en se basant sur une vision originale à partir de photographies de gens

ordinaires branchés. Les grands *designers* de New York, Tokyo ou Berlin s'inspirent largement de ces sites.

Dans d'autres domaines, des sites tels que Istockphoto, Innocentive ou Marketocracy animent le monde de la photographie, de l'innovation et de la gestion financière en faisant totale confiance au public.

Le "*crowdsourcing*" vers l'intelligence collective est le fruit direct du transfert d'interactivité et de compétences vers le plus grand nombre : nous-mêmes.

Pour conclure, j'aimerais proposer une analogie osée avec la démocratie directe. Lorsque la Suisse a poussé le concept de démocratie jusqu'à donner des instruments de gouvernance au peuple comme l'initiative et le référendum, les Suisses ont inventé la démocratie directe. Sommes-nous parvenus à la veille d'un même type d'invention sur le plan économique ? Si le vrai pouvoir est donné aux consommateurs comme les actions de finir le produit, de supprimer les intermédiaires, de changer les modèles et de fixer les prix, ne sommes-nous pas déjà en train de modifier les fondements de l'économie ?

RESUME

L'économie directe peut être caractérisée par :

1. L'arrivée du consommateur dans la chaîne de la création de valeur
2. L'émergence de nouvelles formes d'intermédiation
3. Le partage de la créativité avec le plus grand nombre (consommateur-créatif)
4. Les ruptures profondes des modèles d'affaires (*desrupted business model*)
5. La fixation des prix selon plusieurs modèles compétitifs et souvent exclusifs les uns avec les autres

Remarque : L'économie directe est fondamentalement destructive de l'ancien modèle tout en construisant un nouveau

4^e Partie

Épilogue

Au début de cet ouvrage, nous avons évoqué l'analogie entre la démocratie directe suisse et le concept d'économie directe (thèse centrale de notre recherche). Mais, il se trouve que paradoxalement la Suisse est aujourd'hui l'un des pays les plus en retard dans la mise en œuvre de ces nouveaux outils de transfert de compétences.

Explications.

Les services publics en ligne (E-Gouvernement) font en Europe depuis 2001, l'objet d'une mesure comparative de la part de la Commission Européenne²². C'est ainsi que régulièrement la cyber-administration (autre appellation qui signifie la même chose) de 28 pays européens dont fait partie la Suisse, peut être évaluée avec ses consoeurs. C'est un exercice difficile pour les Chancelleries helvétiques puisqu'elles sont année après année en train de reculer dans le classement final malgré le fait qu'elles dépensent en proportion plus que quiconque !

Comment un tel écart est-il possible ?

En premier lieu, il est essentiel de redéfinir ce dont il s'agit au juste. Grâce à ces classements comparatifs, la commission européenne a sélectionné 20 critères de fonctionnalité (voir tableau 1 ci-dessous) Comme la déclaration d'impôt, les permis de construire, l'enregistrement de nouvelles entreprises ou les déclarations de douane, etc.

²² Web based survey on electronic public services, European Commission, DG Information Society, Version 1.0, 21 February 2005

Tableau 1 : 20 critères pour le E-Gouvernement

Citizens	Businesses
Income Taxes	Social Contribution for Employees
Job Search	Corporate Tax
Social Security Benefits ²	VAT
Personal Documents ³	Registration of a New Company
Car Registration	Submission of Data to the Statistical Office
Application for Building Permission	Custom Declaration
Declaration to the Police	Environment-related Permits
Public Libraries	Public Procurement
Birth and Marriage Certificates	
Enrolment in Higher Education	
Announcement of Moving	
Health-related Services	

Pour chacun de ces critères, les experts ont défini quatre niveaux d'interactivités des services en ligne. Le premier niveau (informationnel) correspond à la mise à disposition pour les habitants d'informations administratives. Le second volet (*self service*) permet le téléchargement (*downloading*) des formulaires (*do it yourself*), par exemple la déclaration d'impôt par l'administration fiscale genevoise. Le troisième niveau autorise de remplir en ligne ces mêmes formulaires et de les renvoyer à l'administration concernée. La dernière étape permet de finaliser la transaction complète sans l'apport d'aucun papier et avec paiement électronique à la clé.

Ce dernier point est absolument crucial puisqu'il aboutit à de véritables gains en productivité avec pas de création de postes nouveaux de fonctionnaires. C'est malheureusement à ce stade-là que la Suisse et les administrations communales, cantonales et fédérales se retrouvent en dernière position dans le tableau comparatif (voir tableau 2 ci-

dessous). Voilà une place de bon dernier qui résume la situation européenne de la Suisse aujourd'hui.

Tableau 2 : comparaisons internationales pour le 4^e niveau

Service complet online				
	<i>Oct 200 4</i>	<i>Oct 200 3</i>	<i>Oct 200 2</i>	<i>Oct 200 1</i>
S	74 %	67 %	67 %	28 %
A	72 %	68 %	20 %	15 %
FIN	67 %	61 %	50 %	33 %
UK	59 %	50 %	33 %	24 %
DK	58 %	72 %	61 %	32 %
NO	56 %	47 %	35 %	35 %
R				
E	55 %	50 %	40 %	30 %
I	53 %	45 %	35 %	15 %
F	50 %	45 %	35 %	25 %
ISL	50 %	28 %	28 %	11 %
IRL	50 %	56 %	50 %	22 %
D	47 %	40 %	35 %	20 %
P	40 %	37 %	32 %	32 %
B	35 %	35 %	25 %	0%

EL	32 %	32 %	32 %	11 %
NL	32 %	26 %	21 %	5%
L	20 %	15 %	5%	5%
CH	6%	0%	0%	-

Pourquoi en est-on arrivé là ? La véritable réponse est à chercher dans cette incapacité notoire de penser en termes d'investissements productifs. Les collectivités publiques suisses semblent favoriser davantage l'investissement matériel qu'intellectuel. La pensée dominante, et c'est cela qui compte, est l'apparence et non l'efficacité. En un mot, les communautés favorisent un service pour elles-mêmes et non pas pour le citoyen. La transformation d'un service par le digital requiert en effet, de s'imaginer quelles sont les procédures anciennes et obsolètes qui doivent être remplacées par des procédures automatisées. Cette peur de perdre son pré carré, sa rente de situation oblige le fonctionnaire à prendre une position défensive face au bouleversement digital. C'est inquiétant car tout progrès est entravé par ce genre de conservatisme.

À partir d'une étude du classement des pays européens, on constate que les petits pays du Nord de l'Europe équivalents à la Suisse ont adopté une position exactement inverse. Ils ont parié sur l'idée que si un ordinateur peut faire le travail d'un ou d'une fonctionnaire, alors cette même personne pourrait être employée à une tâche plus utile et à plus forte valeur ajoutée.

Dès lors, l'enjeu est clairement établi: l'E-Gouvernement est simplement indispensable à l'amélioration de la productivité des gouvernements.

Une fois le diagnostic clairement posé, il s'agit de s'attacher aux remèdes. Ils sont de trois ordres :

En premier lieu, le politique doit décider d'un agenda et fixer en quelque sorte les étapes ("*milestones*") du chantier. Ensuite, l'administration doit se charger du changement par le biais des – *transformeurs* - (voir le livre d'Avenir Suisse sur le sujet en commande sur Largeur.com). Pour finir, la population et les médias doivent se faire l'écho de ce changement par une constante pression en mettant en évidence des dysfonctionnements choquants (par exemple, le site ch.ch qui a dépensé plus de 18 millions de deniers publics pour faire ce que Google offre gratuitement).

La question de la réussite du E-gouvernement est si centrale pour moderniser la Suisse, qu'il est impératif de ne pas la laisser seulement aux mains des Chancelleries car il est normal que le grand public soit en droit d'exiger des résultats probants.

- Un modèle de transfert stratégique

En appliquant notre modèle de transfert (voir 1^{ère} partie) aux champs gouvernemental et administratif, deux courants majeurs de développement sont affichés : celui de l'interactivité renforcée et celui du transfert de compétences qui sont désignés par les Américains sous le terme "*citizen empowerment*". Dans une démocratie directe comme celle de la Suisse, cette pratique ne devrait pas poser de gros problèmes.

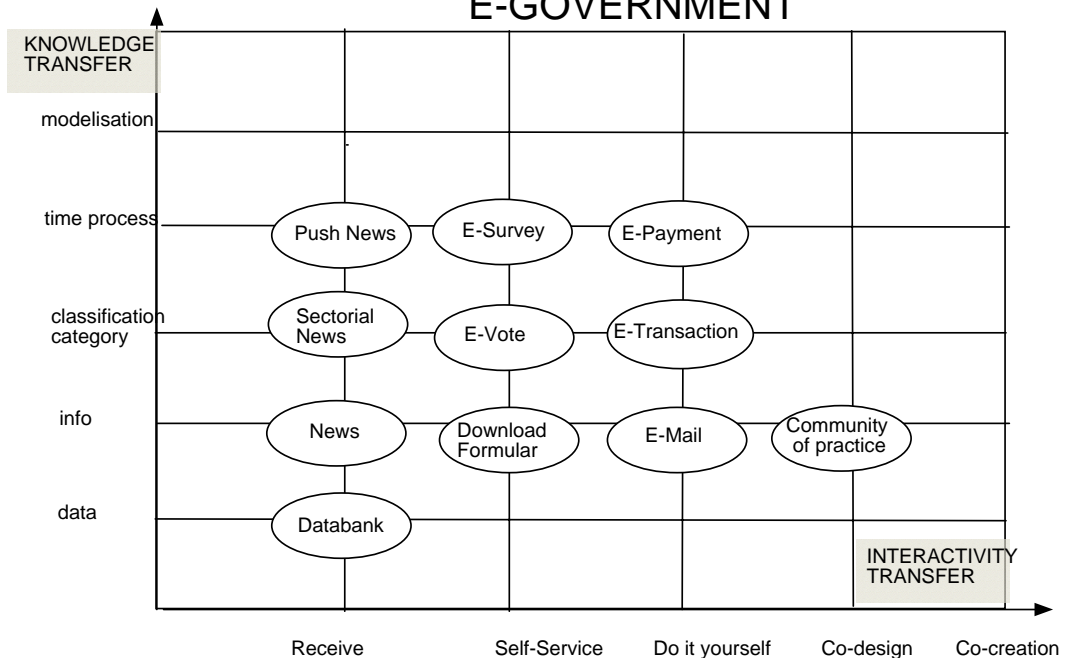
Par conséquent, la stratégie consisterait à offrir d'une part des fonctionnalités d'interactivité vers le "*do it yourself*" et d'autre part, des processus en temps réel avec le "*time process*". Cela signifiera très concrètement que tous les registres de documents (permis d'établissement, certificat de naissance, passeport, permis de conduire, ...) soient gérés en temps réel avec le citoyen (création, modification, transfert,...). De plus, toutes les transactions (taxes, permis de construire, inscriptions scolaires ou universitaires, déclarations de police, ...) seraient liées à trois fonctions clé, réalisées en temps réel : le formulaire en ligne, la transcription en ligne et l'interactivité politique (e-voting, e-survey, e-initiative,...).

Ces développements entraînent forcément un profond remaniement de l'Etat qui dès lors doit s'organiser autour de ce système ICT et réévaluer toutes ses autres formes de relation. En effet, il ne s'agit pas d'un objectif stratégique d'offres diversifiées de l'Administration classique jointe à celle de l'e-administration ou bien d'un

accompagnement au changement, mais plutôt d'une permutation fondamentale.

Le e-gouvernement n'est stratégiquement pas une alternative, mais une finalité en soi. En effet, le but recherché du e-gouvernement est de transformer chaque citoyen en un e-fonctionnaire. C'est en cela que réside le véritable enjeu. Tout comme dans le cas du e-banking où chacun devient une sorte de e-banker. Il n'y a aucune raison d'en douter. Dès lors, la transition n'est qu'une phase opérationnelle.

Direct Economy Matrix (DEM) E-GOVERNMENT



Copyright : Dr Xavier.L.Comtesse
ThinkStudio, 2006

5^e Partie

Annexes

15.- Synthèse des outils professionnels de transfert

L'inventaire des applications, outils, fonctionnalités de transfert proposé ci-dessous ne se veut pas exhaustif, mais il contient l'ensemble des outils professionnels et fonctionnalités passées en revue dans cette étude. En les regroupant par applications puis par outils et fonctionnalités, on donne aux chefs d'entreprise un aperçu du champ des possibilités pour leurs propres usages. La classification proposée ici tient compte de trois niveaux hiérarchique : l'application (e-banking), l'outil ("*portfolio analyzer*") et la fonctionnalité (historique mensuel du portfolio). Cette classification a comme seul but de clarifier la discussion et la compréhension du phénomène de transfert. Chaque outil et fonctionnalité sera ainsi désigné par un terme, un type et un degré de transfert composés de deux facteurs, l'interactivité et le "know how" et finalement par une courte description. Par exemple, une "e-command" est soit de type B to B (*business to business*), soit B to C (*business to consumer*) et son degré de transfert vers plus d'interactivité ou plus de compétences : "self service/classification" par exemple. Une "e-command" peut être liée à une transaction (achat) ou encore à une inscription gratuite à une *newsletter*. Les formes peuvent être diverses, mais globalement pour le client, il s'avère que c'est un choix parmi plusieurs offres dans une catégorie de produit bien précis.

« Data Bank »

Données structurées ; de degré passif ;
consultation de données en ligne.

« news »

Informations structurées, de degré passif et informatif ; consultation d'informations en ligne

« news sectorielles »

Informations structurées par catégorie (contextuelles) sans ou avec aide (arborescence, recherche, hypertexte,...) de degré passif et classification ou self service (si aide) ; consultation spécifique d'informations en ligne.

« push news »

Informations structurées contextuelles par rapport au temps (live par exemple) ; de degré processus temporel passif ; consultation passive d'informations automatiques mises à disposition.

« news alarm »

Informations structurées contextuelles et traitées en fonction d'un profil, d'un modèle à la disposition des usagers, de degré passif mais modélisé (par exemple une alarme sur les cours de bourse modélisé par le système). D'autres catégories de "news alarm " sont celles choisies par le consommateur au préalable dans le mode «self service » ou dans le mode "do-it-yourself ".

« hypertext »

Fonctionnalité de base d'Internet qui permet de faire les liens avec des données ou d'autres informations structurées ou encore avec des sites Internet ; de degré "self service" et informationnel ; l'hypertext est un mode de navigation dans l'environnement Internet proposé à l'utilisateur. Par opposition aux moteurs de recherche ("search engine"), ce mode d'action est plus passif.

« search engine »

Fonctionnalité de navigation de type Google, de degré "do-it-yourself"/ "catégorie", il permet une recherche dans tout Internet ou dans un site Internet spécifique.

«transaction»

Fonctionnalité liée à une commande. Elle implique une transaction d'argent souvent via paiement par carte de crédit, de degré "do-it-yourself" et «classification». Elle demande dans des champs spécifiques d'objets (livres, titres boursiers,...) d'effectuer un ordre ou une commande.

«e-auction»

Achat par enchère. Cette fonctionnalité demande beaucoup de savoir-faire (know How). Son degré d'interactivité est faible (self service) ; e-Bay est l'exemple type de l'usage de cette fonctionnalité.

«forum»

Discussions en ligne souvent en différé par opposition aux «chats» qui sont toujours en temps réel. Un forum n'est pas non plus un "blog" qui lui est réservé en priorité à un auteur ; de degré "do-it-yourself" et «informationnel» le forum est en principe libre de réaction pour les usagers sauf si un modérateur/animateur professionnel intervient.

«chat»

Discussions en ligne et en temps réel. Très utilisé par les jeunes ou les personnes seules à la recherche de l'âme sœur. Ils génèrent énormément de trafic donc est souvent organisé autour du modèle économique de la publicité. De degré "do-it-yourself" et "informationnel".

«blog»

S'apparente à un site Internet personnalisé, sorte de bloc note individuel. Certains "blog" ont cependant obtenu le statut particulier de site très fréquenté soit par le côté vedette de leurs auteurs, soit par leurs contenus très spécifiques. Etant réalisés par les usagers eux-mêmes (plus de 50 millions de blogs sont de degré "co-crédation" et "informationnel" voir pour certains blogs professionnels de "classification").

«e-call»

Le téléphone par Internet autorise une communication quasi-gratuite, de degré "self service", "info". Cette fonctionnalité a pourtant changé (ou est en train de changer) complètement le modèle économique de l'industrie des télécommunications. Skype perturbe ainsi grandement l'avenir des télécoms.

«e-center»

Sur le modèle des "call centers et "customer center" le "e-center" offre un service de renseignements et de services après-vente en ligne. Possédant soit une fonctionnalité la plus fréquente de

"question&answer " (voir ci-dessous) ; soit en activant un service de réponse directe ou différé, de degré "self service", "info" passive ou dynamique.

«FAQ»

La fonctionnalité de « Frequently Asked Question » est un service passif de renseignements en ligne. Très utilisé, il permet de répondre à plus de 90 % aux questions que se posent les consommateurs. Riche en renseignements divers, il reste faible en degré d'interactivité "self service et "info passive", mais reste efficace en termes de productivité car il évite de longues discussions avec les clients. La mise à disposition d'une fonctionnalité Q& A tend à se généraliser dans la plupart des sites Internet.

«e-newsletter»

La lettre d'information par e-mail est une fonctionnalité "push", à savoir que le destinataire reçoit cette information sans sollicitation continue. Il s'y est abonné une fois (gratuitement ou contre paiement) et reçoit ensuite régulièrement la e-newsletter. De degré "self service" et "info passive" ou par "catégorie", la e-newsletter permet de maintenir le contact avec le consommateur tout en

l'informant. Très productive puisque peu coûteuse à produire et à diffuser, elle tend cependant à encombrer les boîtes aux lettres de "mails". Son usage doit donc être très ciblé.

«e-mail»

Fonctionnalité de base de tout usager Internet, elle est devenue rapidement la principale fonctionnalité. Par son usage fréquent (plusieurs dizaines voir de centaines de mails par jour) ; par sa capacité de lier (attacher) les documents de toutes sortes et surtout par sa rapidité d'intervention, le e-mail n'est pas, en principe, une fonctionnalité en temps réel comme le téléphone mais certainement plus rapide que le courrier postal traditionnel voir le fax qu'elle a largement supplanté. Les spams sont aujourd'hui son principal problème. De degré "do it yourself " et "info ", elle a entraîné de bons gains en productivité lorsque son usage est rationnel car l'inverse a aussi été observé. Par exemple, des e-mails envoyés trop fréquemment à tous les collaborateurs de l'entreprise (même à ceux qui pour qui cela n'avait pas lieu d'être). Son usage doit être bien défini à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

«Plan de site»

Cette fonctionnalité présente dans la plupart des sites Internet est indispensable pour améliorer les visites de sites. En effet, l'arborescence (l'organisation des sites Internet) peut vite être compliquée tant les fonctionnalités sont nombreuses. Le Plan de Site est une aide précieuse pour une vision d'ensemble. Cela ne remplace pas des fonctionnalités de navigation comme les moteurs de recherche. Cela complète simplement ces derniers. De degré "passif" et "informationnel". C'est une fonctionnalité utile et nécessaire mais non suffisante en elle-même.

«community of practice»

Cette fonctionnalité part du principe que les usagers, les consommateurs peuvent se regrouper pour s'entraider. Ils agissent comme un collectif d'intelligence sur un sujet particulier (réparateur de photocopieuse par exemple) afin de résoudre des problèmes individuels ou collectifs. De degré "co-design" donc très interactif et de niveau "catégorie" donc très spécifique, ces collectifs sont de plus en plus encouragés par les entreprises car c'est une forme de "crowdsourcing" utile aux entreprises.

Cela encourage un apprentissage collectif sur des produits ou services. C'est une forme plus élaborée que le Forum à laquelle cette fonctionnalité est associée.

«e-learning»

Cette fonctionnalité est devenue un champs de développement en soit. C'est un domaine économique à part entière comme le e-banking. Il est donc difficile à classier comme une fonctionnalité séparée même si beaucoup d'entreprises offrent avec leurs produits et services des modules interactifs et digitaux d'apprentissage.

«e-encyclopédie»

Cette fonctionnalité représentée par Wikipédia est importante dans le processus de transfert. En effet, la construction dans un processus dynamique d'un savoir collectif, préfigure l'avenir d'Internet. Plus que la réelle importance du contenu, c'est sa fabrication en continu qui fait sensation. Ainsi, le pouvoir et l'interactivité offerts aux usagers sont vastes. De degré "co-design" et "processus

dynamique", cette fonctionnalité sera appelée à se développer vers le co-learning, les co-innovations et les co-R & D (recherche et développement).

e-banking

« online Wealth Management »

Pour optimiser la stratégie personnelle d'investissement. De degré "dot it yourself" et "dynamic process".

« equity analyzer »

Avec des recommandations d'achat et de vente. De degré "self-service" et "dynamic process".

«portfolio analyzer»

Pour l'optimisation de portefeuille. De degré "self-service" et "dynamic process".

« warrants chooser »

Pour l'analyse et la sélection de warrants. De degré "self-service" et "classification".

« Live Orderbook »

Permet une vision complète et transparente de la profondeur de marché. De degré "self-service" et "informationnel".

« Ranking Search »

Fournie d'après des critères prédéfinis, une liste d'achat et de vente. De degré "self-service" et "informationnel".

« Fund finder »

Pour le meilleur choix possible sur une offre de fonds de placement. De degré "self-service" et "classification".

« Pricer »

Pour la détermination optimale des prix d'achat et de vente d'un titre. De degré "self-service" et "classification".

« Masque de trading »

Stop loss, stop limit : donne des limites à la valeur des titres d'un portefeuille tout le long du processus de vie (modèle de risque). De degré "self-service" et "data".

« Intraday live »

Offre une représentation graphique de l'évolution du cours d'une valeur. De degré "self-service" et "data".

« Analyse tools »

Méthode et modèle d'analyse mathématique. De degré "do it yourself" et "modélisation".

« Runner »

Information en temps réel sur les titres sélectionnés. De degré "self-service","data" ou "receive"..

« News alarm»

Nouvelles économiques et financières envoyées automatiquement sur Internet. De degré "receive" et "dynamic process" ou "modélisation".

«Push news »

Nouvelles économiques et financiers reçues automatiquement sur support autre qu'Internet. Par exemple par SMS.

De degré "receive" et "dynamic process" ou "modélisation".

« profit & loss»

Indicateur automatique de propositions de vente. De degré "receive" et "modélisation".

« e-Administration »

« e-tender »

Appel d'offre publique bpar Internet concernant les achats de l'Administration ou les constructions.
De degré "self-service" et de degré "dynamic process"ou catégorie.

« e-voting »

Vote électronique par Internet.
De degré "self-service" et de degré catégorie.

« e-survey »

Sondage d'opinion électronique.
De degré "self-service" et de "degré dynamic process"ou catégorie.

16.- Bibliographie

- The rise of Crowdsourcing, Wired Magazin, p177-183, June 2006
 - La Suisse dans la concurrence de la société du savoir, economiesuisse, mai 2006
 - Inside Innovation, Businessweek, June 2006
 - Dartfish, Logitech, Swissquote et Co, Xavier Comtesse, Avenir Suisse, Orell Füssli et Editions du Tricorne, Janvier 2005
 - Vers les temps réels, Xavier Comtesse, Editions du Tricorne, Mai 2006
 - Virtuelle unternehmen in der IT-Branche, Pascal Sieber, Haupt, 1998
- (...)