

# RÉVOLUTION DIGITALE

NOUVELLES EXPÉRIENCES CLIENTS, NOUVEAUX MODÈLES  
ÉCONOMIQUES, NOUVELLES TRANSFORMATIONS



SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
LA LONGUE MUTATION DIGITALE	8
NOUVELLES EXPÉRIENCES CLIENTS, NOUVEAUX COMPORTEMENTS DIGITAUX	16
Rupture 1 Une nouvelle demande créée par des offres, des services et des suggestions ultra personnalisées, proposées en temps réel le long du parcours digital et physique	17
Rupture 2 Une exigence inédite et une sensibilité au prix accrue	18
Rupture 3 De la connectivité permanente à la conquête du temps disponible	18
Rupture 4 La réinvention des parcours d’achat et de l’expérience client	20
Rupture 5 Une simplification qui accélère les cycles d’adoption « tous early adopters »	21
Rupture 6 L’Internet des objets ou la revanche de l’économie du réel	24
NOUVELLES DYNAMIQUES CONCURRENTIELLES, NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES	28
Pattern 1 Innover par la demande latente	28
Pattern 2 Du transactionnel au relationnel, la bataille de la relation client	29
Pattern 3 Modèles de croissance accélérée	33
Pattern 4 Industrie 4.0 et production digitale	35
TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES	37
Question 1 Quel modèle de transformation digitale pour gérer des rythmes et des cultures d’entreprises différents ?	37
Question 2 Comment intégrer l’innovation « entrepreneuriale » ?	38
Question 3 Comment faire évoluer les grands groupes ?	39
CONCLUSION	43

SYNTHÈSE

La France, tout comme l’Europe, a pris un retard considérable dans ce nouveau monde digital. Avoir raté ce premier virage est déjà lourd de conséquences. Cela le sera d’autant plus si l’on n’anticipe pas les prochaines évolutions. En effet, la digitalisation n’est pas une transformation ordinaire : c’est une mutation longue et profonde qui – à l’image de l’électricité en son temps – remet en cause les règles du jeu établies dans la plupart des secteurs d’activités. Les comprendre et les anticiper est complexe mais néanmoins vital.

LA LONGUE MUTATION DIGITALE

En moins de dix ans, la digitalisation est devenue mondiale, intergénérationnelle, mobile, collaborative, connectée en permanence, connectée aux objets et surabondante en information. Aucun ralentissement n’est à prévoir et le monde aura encore radicalement changé en 2025 :

- **La pénétration croissante des smartphones permettra une utilisation généralisée et mondiale d’internet** et des réseaux sociaux par plus de 80% de la population.
- Au travers de la domotique, de la voiture ou d’autres équipements (montres, lunettes, ...), **les objets connectés** envahiront tout notre temps disponible, que nous soyons en déplacement, dans la rue ou en train de dormir.
- **La progression constante du E-commerce aura atteint** un premier niveau de maturité (15% à 25% de taux de pénétration) dans un nombre important de secteurs, remettant en cause, à travers de nouveaux intervenants, bon nombre de modèles de profits et de situations établies.

ANTICIPER LES NOUVELLES EXPÉRIENCES ET COMPORTEMENTS NUMÉRIQUES

Internet refond un peu plus chaque jour notre quotidien. De nouveaux usages se diffusent rapidement. Si les plus jeunes restent précurseurs, ces nouveaux usages sont adoptés par les générations plus seniors avec un décalage de six ans. Demain, les développements technologiques et ces nouveaux usages créeront de nouvelles opportunités. **Toutes ces évolutions vont enrichir le périmètre digital de l’expérience client et vont**

**continuer à modifier les comportements d’achat et de consommation autour de six ruptures :**

- Une nouvelle demande créée par des offres et des suggestions ultra personnalisées proposées en temps réel.
- Une exigence inédite de qualité et une sensibilité aux prix accrue grâce à l’accessibilité de l’information et au pouvoir de prescription.
- Un temps disponible connecté multiplié par six grâce à la réalité augmentée et aux objets connectés.
- La réinvention des parcours d’achat et de l’expérience client à la fois virtuelle et physique qui redéfinira le rôle des magasins physiques.
- La poursuite de l’accélération des cycles d’adoptions.
- La revanche des industries physiques qui, grâce aux objets connectés, vont avoir accès à un vaste champ d’opportunités techniques et commerciales digitales.

COMPRENDRE LES NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES

La digitalisation réécrit en profondeur les règles de la dynamique concurrentielle : grâce à des plateformes mondiales sur lesquelles ils construisent un avantage coût et concurrentiel, les acteurs digitaux ont la capacité de projeter leur modèle sans se soucier des frontières sectorielles ou géographiques. Si chaque secteur d’activité a sa spécificité, quelques modèles clés émergent.

**Des nouvelles offres « technotransparentes » focalisées sur la demande latente.** Les gagnants ne sont plus les pionniers technologiques, mais ceux qui comprennent et résolvent mieux que les

autres les problèmes existants ou latents des clients et qui créent un lien émotionnel avec eux.

**Les modèles relationnels ou la bataille de la relation client.** De l’achat de services/produits à l’unité, sous un format prédéfini, nous passons progressivement à un accès continu à une gamme de contenus très large, évolutive et sous forme d’abonnement.

Les offres autrefois similaires pour tous les clients peuvent être ultra-personnalisées avec un prix « invisible » différencié par segment client. La bataille que se livrent les industries physiques et leurs intermédiaires digitaux sera centrée autour du contrôle de la relation client. Chaque acteur a aujourd’hui des informations que l’autre n’a pas et va s’en servir pour mieux recruter, développer ou retenir les clients à plus forte valeur.

**Des modèles de croissance accélérée.** Avec 2,9 milliards d’utilisateurs d’internet, les modèles digitaux sont bien sûr à très fort effet d’échelle, d’autant plus que les coûts de distribution favorisent largement les leaders de chaque marché (taux de conversion trois fois plus importants). La mise en place de plateformes globales sur l’ensemble de la chaîne de valeur (commerciales, relationnelles, supports) permettra de plus en plus de déployer des nouveaux modèles de croissance accélérée de type franchises.

**L’Industrie 4.0 et la production digitale.** Dans les dix prochaines années, le développement des systèmes cyber-physiques (CPS), où des éléments informatiques collaborent pour le contrôle et la commande d’entités physiques, permettra de numériser les processus industriels et de faire émerger des « Smart factories », avec des gains de productivité de l’ordre de 30%.

METTRE EN ŒUVRE LES NOUVEAUX MODÈLES DE TRANSFORMATION

La transformation digitale n’est pas un projet d’entreprise de trois ans mais une longue mutation dont l’échelle de temps est la décennie. Les leviers à mettre en place sont bien différents :

- **Décider du modèle (intégré ou isolé)** de transformation digitale pour savoir gérer des rythmes et des cultures d’entreprises parfois très différents.
- **Repenser complètement l’innovation** au moyen d’incubateurs, du recrutement de nouvelles compétences clés (data analysts, ...), de nouveaux modes de développement et mise en marché (test and learn, développement agile, ...).
- **Accélérer la croissance de la nouvelle culture digitale** dans l’ensemble de l’entreprise : le digital bouscule les organisations des groupes dans leurs dimensions formelles (processus internes, modèles RH, gouvernance, ...), comme plus informelles (modèle de leadership, culture, ...). L’organisation est le premier obstacle à la diffusion du digital. Le nouveau monde digital ne doit pas simplement être « toléré », mais l’ensemble des collaborateurs doivent en « embrasser » les différentes dimensions au travers de leviers appropriés (environnement de travail, « learning expeditions », exemplarité managériale, ...).

LES TURBULENCES DE LA MASSIFICATION DU DIGITAL

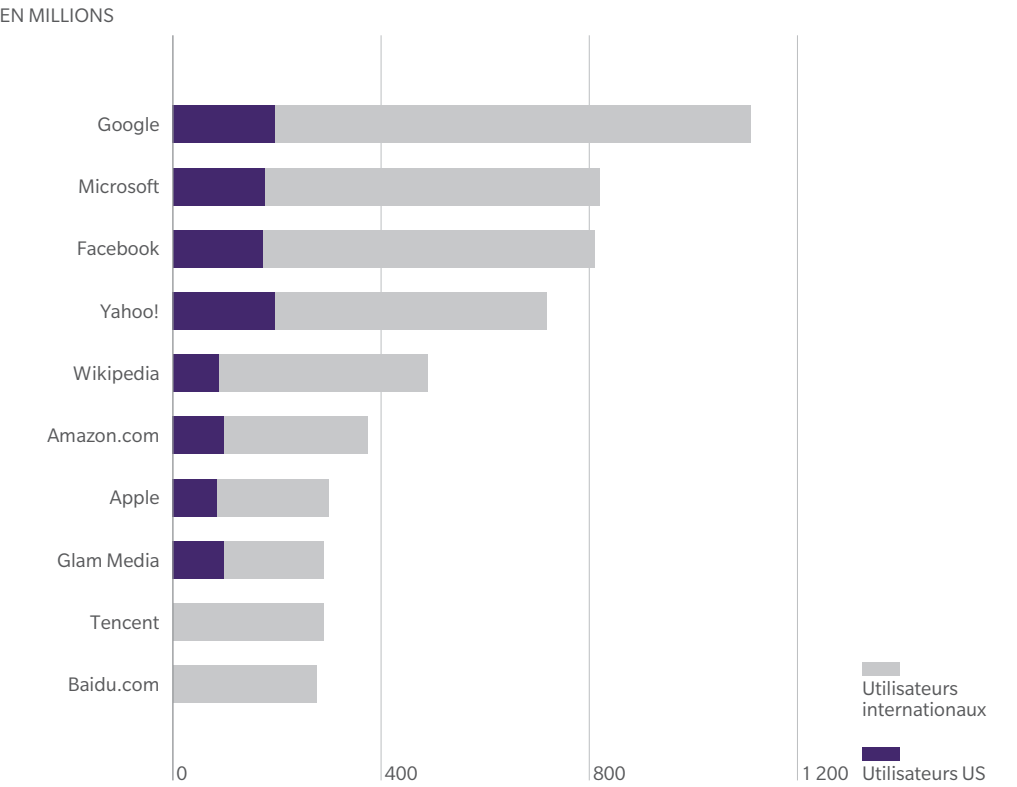
Nous entrons dans l’ère de la massification du digital. A l’image de la globalisation de l’industrie il y a dix ans (où les premières années d’euphorie ont fait place après 2006 à des années de fortes turbulences), les effets d’échelle vont être de plus en plus forts, les modèles économiques traditionnels de plus en plus challengés. Les premiers impacts se dessinent : accélération des importations de produits et services par les canaux digitaux, évitement fiscal dans un monde sans barrière physique et difficile à réguler, basculement brutal de certains secteurs mettant à mal les acteurs traditionnels (distribution, voyage, hôtellerie, loterie, VOD, ...). Il est urgent pour la France et l’Europe d’intégrer maintenant ces nouveaux défis, de se positionner sur ces nouveaux modèles économiques et de constituer des champions globaux capables de se battre dans un **grand supermarché mondial complètement ouvert et encore largement sous règlementé.**

INTRODUCTION

**La France et l’Europe ont pris un retard considérable dans ce nouveau monde digital.** Le niveau de digitalisation en Europe est significativement inférieur à celui de l’Amérique du Nord et la France est en retard par rapport à d’autres pays européens comme le Royaume-Uni. Alors que l’Europe avait pris une longueur d’avance il y a 20 ans lors de l’invention du GSM ou le déploiement du DSL, l’Amérique du Nord a su rattraper l’Europe et investir chaque année bien plus

dans ses infrastructures numériques – un ratio de un à deux par habitant entre les US et l’Europe depuis 2006. Les résultats sont sans appel : 80% des principaux sites web sont originaires des Etats-Unis alors que 81% des utilisateurs sont hors des Etats-Unis (voir *Illustration 1*). Parmi les 25 grandes sociétés digitales au monde, 85% de la valeur de marché est américaine, 13% asiatique et seulement 2% européenne<sup>1</sup> !

Illustration 1 : Nombre de visites uniques mensuelles



Source comScore Global, KPCB

1 2013 market value data. Source : FactSet, Google Finance, Morgan Stanley Research.

**Avoir raté ce premier virage est très inquiétant si on considère les nouvelles révolutions à venir.** Les colosses de l'internet et de la nouvelle technologie US ou asiatiques sont plus impérialistes que jamais (Google, Amazon, Alibaba, ...). **On estime qu'environ 50 points de PIB sont transférés chaque année d'Europe aux Etats-Unis avec environ 500 000 emplois en Europe qui n'ont pas été créés<sup>2</sup>.** D'ici 2020, selon différentes études, entre quatre et six millions d'emplois en Europe dépendront des investissements dans les infrastructures digitales et d'une régulation favorisant ces investissements. Bien entendu, des entreprises américaines ont aussi raté ce virage (Kodak, Blockbuster, Blackberry, ...), mais pour autant, les nouveaux modèles « internet native » continuent à être inventés aux Etats-Unis. De nouvelles tendances émergent, qui vont continuer à rebattre les cartes des marchés dans les années avenir : l'internet des objets, la virtualisation des réseaux télécom, l'émergence de plateformes B2B mondiales (après les plateformes B2C), le Big Data et ses différentes applications, l'économie collaborative, ... Sur chacune d'entre elles, rares sont les acteurs français qui ont démontré une capacité à prendre une place de leader mondial.

**Le Digital pénètre tous les secteurs et va représenter une part majeure de**

**la croissance et de la compétitivité de demain.** Depuis 2007, le volume de données échangées sur internet croît de façon exponentielle. Il impacte tous les segments de marché, B2C et B2B, sur tout ou partie de la chaîne de valeur. Aujourd'hui, l'économie numérique représente en France 185 Mds€, soit 6,8% du chiffre d'affaires des entreprises de services (hors services financiers). A l'horizon 2020, elle devrait représenter 14% de leurs revenus.<sup>3</sup>

**Les gagnants du digital ont été jusqu'à présent « internet native ».** Cela peut paraître troublant, mais il est impossible de trouver une seule société qui aurait parfaitement réussi son virage digital. A l'exception de Netflix – qui a su à partir de location de DVD devenir le champion du streaming – tous les gagnants d'internet sont bien pour l'instant uniquement des « internet native ». Les recettes de tels succès sont plus complexes qu'il n'y paraît : savoir attirer des talents, mettre en place une organisation agile pour accélérer le time to market, être capable de nouer des partenariats, ...

**La digitalisation n'est pas une transformation ordinaire : c'est une mutation profonde qui, comme l'électricité en son temps, remet en cause les règles du jeu établies sur l'ensemble des secteurs d'activités.**

# CHIFFRES CLÉS



*"We always overestimate the change that will occur in the next two years and underestimate the change that will occur in the next ten. Don't let yourself be lulled into inaction."*  
– BILL GATES

<sup>2</sup> Commissariat général à la stratégie et à la prospective 2013, OCDE 2012.  
<sup>3</sup> Oliver Wyman : Mondialisation des services : dix années qui vont tout changer. Estimations fondée sur données Insee.



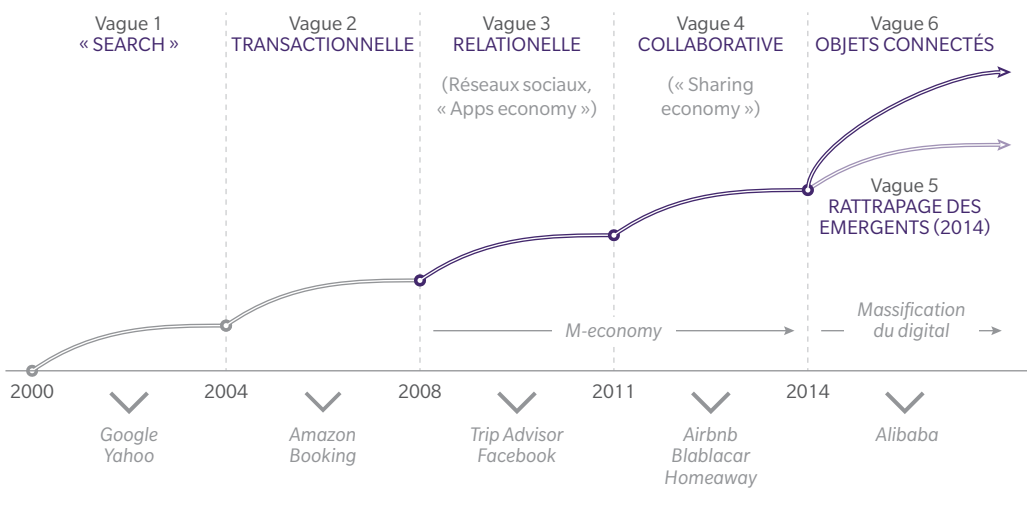
# LA LONGUE MUTATION DIGITALE

La digitalisation de notre société, en moins de dix ans et par vagues successives (voir *Illustration 2*), est devenue mondiale, intergénérationnelle, mobile, collaborative, connectée en permanence, connectée aussi aux objets – et enfin surabondante en information. Quelques chiffres en font une démonstration éloquent (voir *Illustration 3*) :

- **Mondiale** : 35% de la population utilise internet en 2014<sup>4</sup> avec une croissance de 17% par an en Chine et 32% en Inde. Dans ce nouveau contexte, l'Asie dominera le commerce numérique avec près de 800 Mds\$ de revenus prévus en 2016 soit 28% du E-commerce mondial, loin devant l'Amérique du Nord (19%) et l'Europe (17%). A elle seule, la Chine représentera un marché équivalent à l'Europe.

- **Intergénérationnelle** : toutes les générations sont concernées. Même si les nouvelles générations restent à l'avant-garde, les plus anciens suivent le mouvement rapidement. Aux Etats-Unis, les seniors (plus de 55 ans) rattrapent largement leur retard et achètent seulement 25% de moins sur internet que les générations suivantes.
- **Mobile** : en 2013, les connexions à partir d'un terminal mobile ont été plus nombreuses qu'à partir d'un ordinateur classique. On observe aujourd'hui un transfert très rapide de tous les usages numériques (information, achats ou réseaux sociaux) vers le mobile, en particulier en Asie. En 2018, ce continent représentera 44% d'un trafic mobile qui aura été multiplié par dix depuis 2013. Et plus que de E-commerce, il faudra parler de M-commerce.

Illustration 2 : Les vagues de la révolution digitale

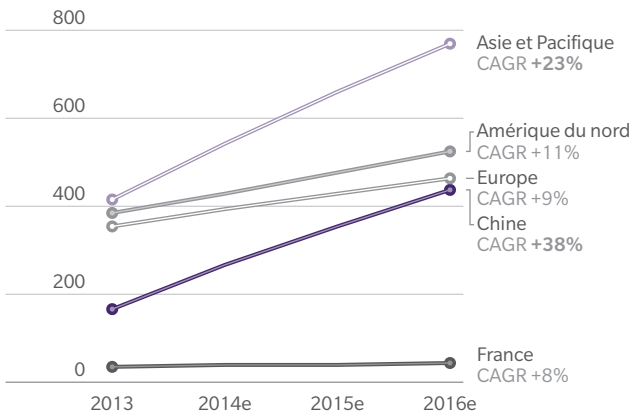


4 Wearesocial – 2014.

Illustration 3 : La digitalisation de notre société

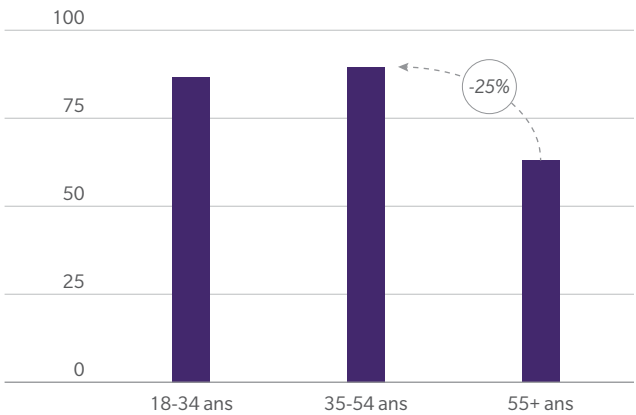
## Mondiale

REVENUE DU E-COMMERCE  
EN MDS US\$



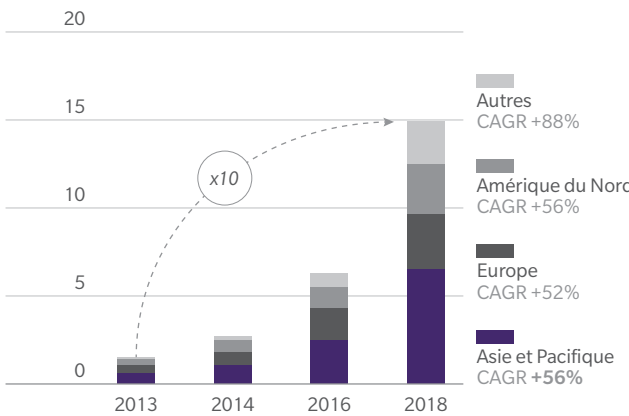
## Intergénérationnelle

DÉPENSE MENSUELLE DANS LE E-RETAIL AMÉRICAIN  
2013, EN US\$



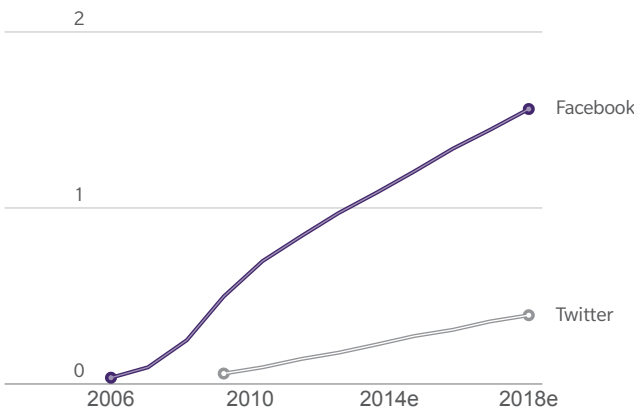
## Mobile

TRAFFIC DE DONNÉES MOBILES MONDIAL  
EN TB PAR MOIS



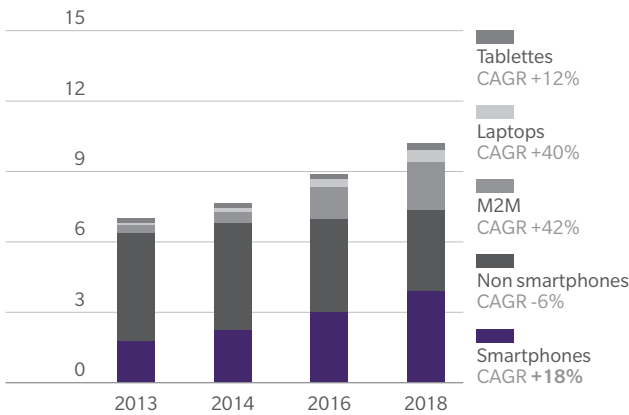
## Collaborative

NOMBRE D'UTILISATEURS DE RÉSEAUX SOCIAUX  
EN MILLIARDS



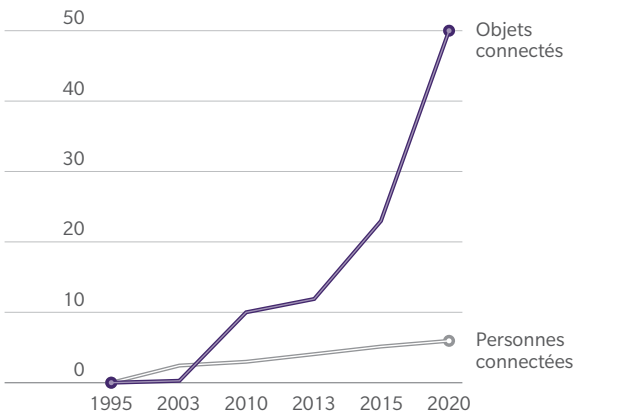
## Connecté en permanence

TRANSITION VERS LES OBJETS INTELLIGENTS DANS LE MONDE  
EN MILLIARD D'ÉQUIPEMENTS



## Connecté aux objets

PERSONNES ET OBJETS CONNECTÉS DANS LE MONDE  
EN MILLIARDS



Source Cisco VNI Mobile, 2014; Ystat March 2013; Gartner, eMarketer May 2014, Cisco VNI 2014, Planet Retail financial data, Analyse Oliver Wyman

- **Collaborative** : un des phénomènes les plus marquants des cinq dernières années a sans doute été l’explosion de l’utilisation des réseaux sociaux. 26% de la population mondiale appartient déjà à un ou plusieurs réseaux sociaux. La messagerie sur les réseaux sociaux dépasse les Emails en volumétrie et en temps passé depuis plus de trois ans. Les modèles économiques collaboratifs montrent aussi à quel point l’usage et la valorisation de son patrimoine prend le pas sur la possession des objets.
- **Connectée en permanence** : les « objets intelligents » (smartphones, tablettes) soit en passe de dominer le marché, passant de moins de 30% des équipements mobiles aujourd’hui à plus de 60% en 2018 et représentant la possibilité d’une connexion permanente de plus de 50% de la population mondiale.
- **Connectée aux objets** : en 2018, les objets connectés représenteront 20% des équipements intelligents. Plus étonnant encore, on prévoit que plus de 50 milliards d’objets seront connectés d’ici 2020, soit presque dix fois plus que la population mondiale ! Les smartphones sont en passe de devenir la télécommande universelle des consommateurs pour de nombreux objets du quotidien (TV, voiture, thermostat, machine à laver, ...). Mais la possibilité de connecter les objets à l’internet ouvre aussi un vaste champ d’opportunités techniques et commerciales pour les industries. Equipés d’une puce ou d’un capteur, tous les biens ont désormais vocation à produire des données ou à supporter de nouveaux services et de nouveaux processus industriels.
- **Sur-abondante en information** : l’information générée et partagée croît de façon exponentielle (8 Zettabytes en 2015 contre 1,8 en 2013) grâce au Cloud. Cela représente une croissance annuelle de plus de 20% par an sans qu’aucun ralentissement ne soit prévu. Google

investit 4 Mds\$ chaque année dans des Datacenters (+25% de sites en 2013). Toute cette information disponible offre un large champ d’innovation dans la compréhension des comportements des clients B2C et B2B.

L’ère digitale se propage à une vitesse inouïe à l’échelle mondiale. Dans dix ans, le monde aura encore profondément changé, au vu d’évolutions fulgurantes dans certains pays.

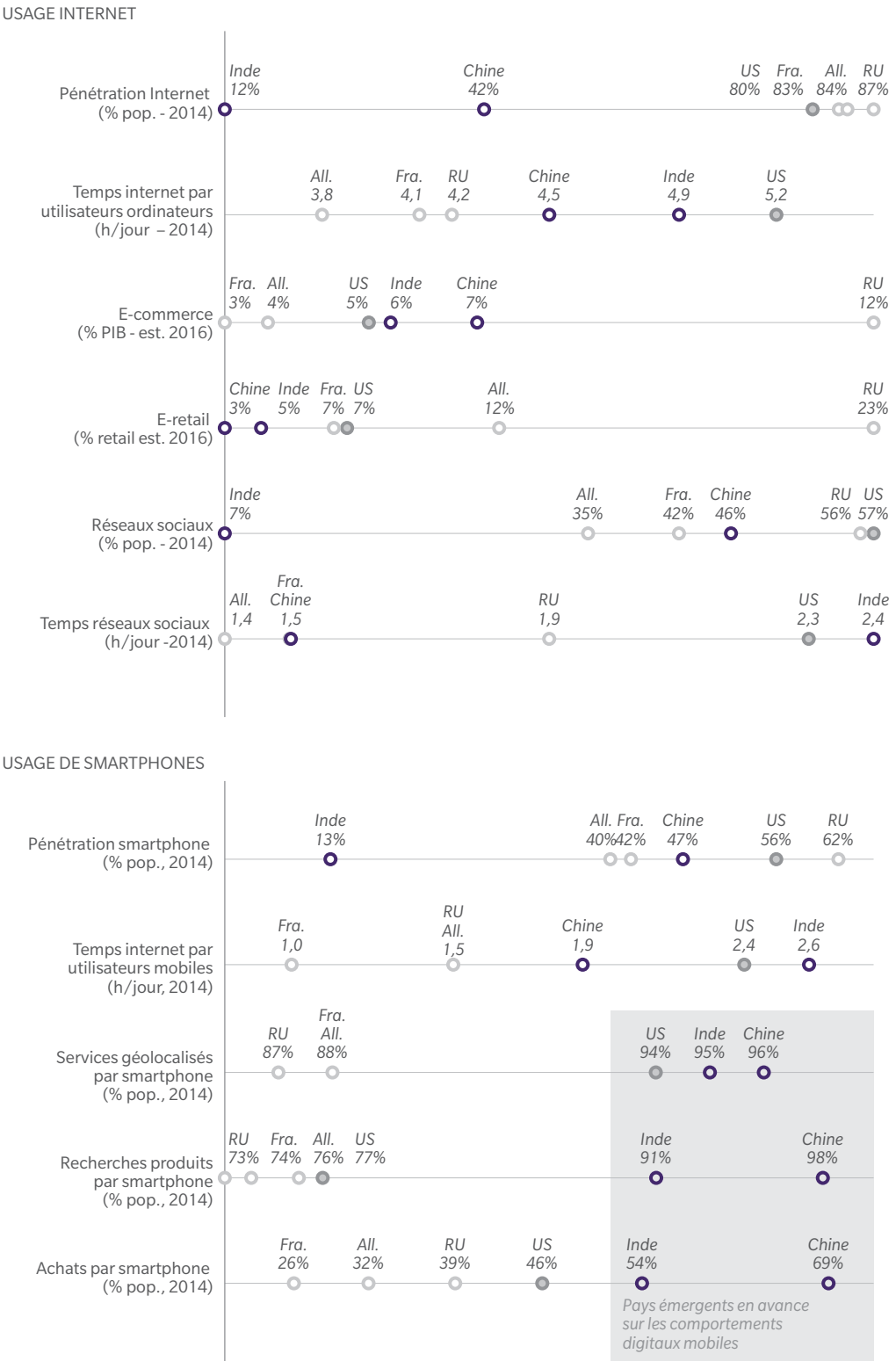
Quelques exemples (voir Illustration 4) :

- La pénétration internet a déjà atteint un plateau dans la plupart des pays de l’OCDE (entre 80% et 90%) mais les pays émergents rattrapent ce retard avec des taux de croissance de 10% à 30% par an.
- La croissance du E-commerce est très dynamique (en moyenne de +17%/an<sup>5</sup>). La part du E-commerce représentera en Grande-Bretagne en 2016 12% du PIB, et 23% du commerce de distribution.
- Le temps passé sur internet via le mobile est déjà plus fort en Inde (2,6h/jour) que dans la plupart des pays plus matures. La part de ce temps consacré aux réseaux sociaux est également 60% plus élevée dans ce pays qu’en Allemagne ou en France, avec une moyenne de 2,4 heures par jour (tous supports dont mobile).
- Les pays émergents achètent déjà plus par mobile que l’Europe et les Etats-Unis (69% des utilisateurs en Chine contre 26% en France).

Sur la base de ces dynamiques actuelles, nous pouvons entrevoir quelques caractéristiques essentielles du monde en 2025, qu’il faut considérer dès aujourd’hui :

- **Une utilisation généralisée d’internet et des réseaux sociaux** au niveau mondial (80%+) accélérée par la domination des smartphones (ou nouvelles générations)

Illustration 4 : Usage du digital dans cinq pays



Source Global digital statistics report 2014 weraresocialsg – Economist Intelligence Unit – BCG report – The internet economy in the G-20 – Global Digital Statistics report

5 Xerfi : E-commerce companies – world – 2013.



# le marché du voyage

Le marché du voyage et loisirs s'est transformé depuis 2005, lorsque la vente de voyage par internet a atteint 15%-20%, en raison de l'émergence des acteurs en ligne qui ont pris plus de 20% de la valorisation totale du marché en à peine six ans, au travers de vagues successives.

### Vague 1

- Montée en puissance de marques digitales en 2005 et 2006 (Booking.com, Expedia.com, Promovacances en France), basculement progressif du pouvoir de négociation vers ces nouveaux acteurs.
- Baisse des ventes et pression sur les marges, restructuration massive des réseaux d'agences traditionnelles (-40% aux Etats-Unis en moins de trois ans).
- Basculement vers de nouveaux business models hybrides online/offline.

### Vague 2

- Développement des metaplayers (Google Hotel Finder, Tripadvisor, ...) à partir de 2008.

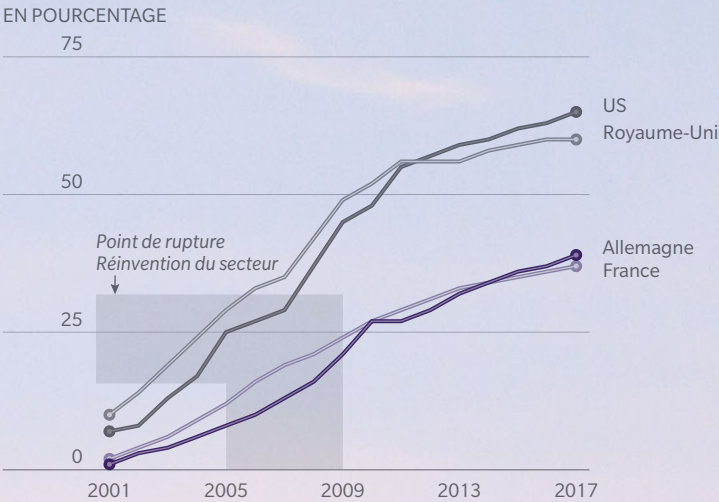
### Vague 3

- Explosion de l'économie collaborative à partir de 2011 (AirBnb, HomeAway). Repositionnement des acteurs physiques sur des modèles de capture de la relation client (parcours digital, CRM, fidélisation).

### Demain

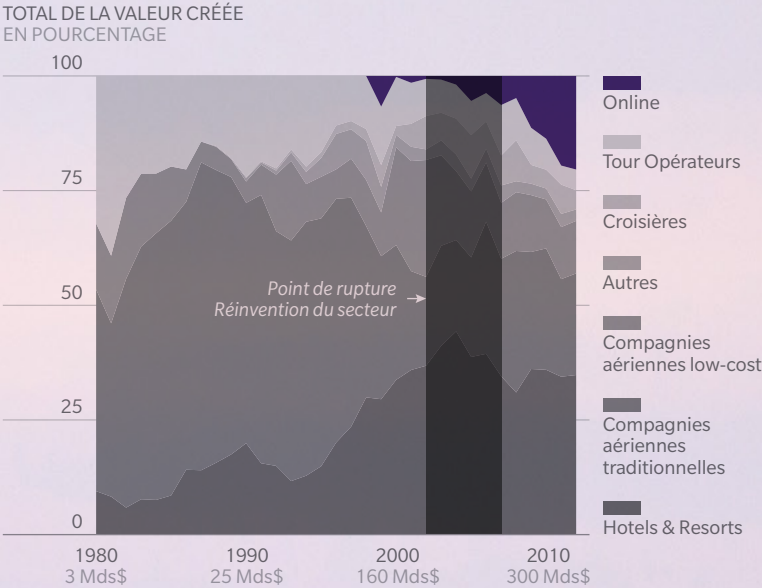
- Développement des plateformes de distribution asiatiques, réalité augmentée et poursuite du bouleversement du parcours d'achat.

Illustration 5 : Pénétration d'Internet dans les ventes de voyages



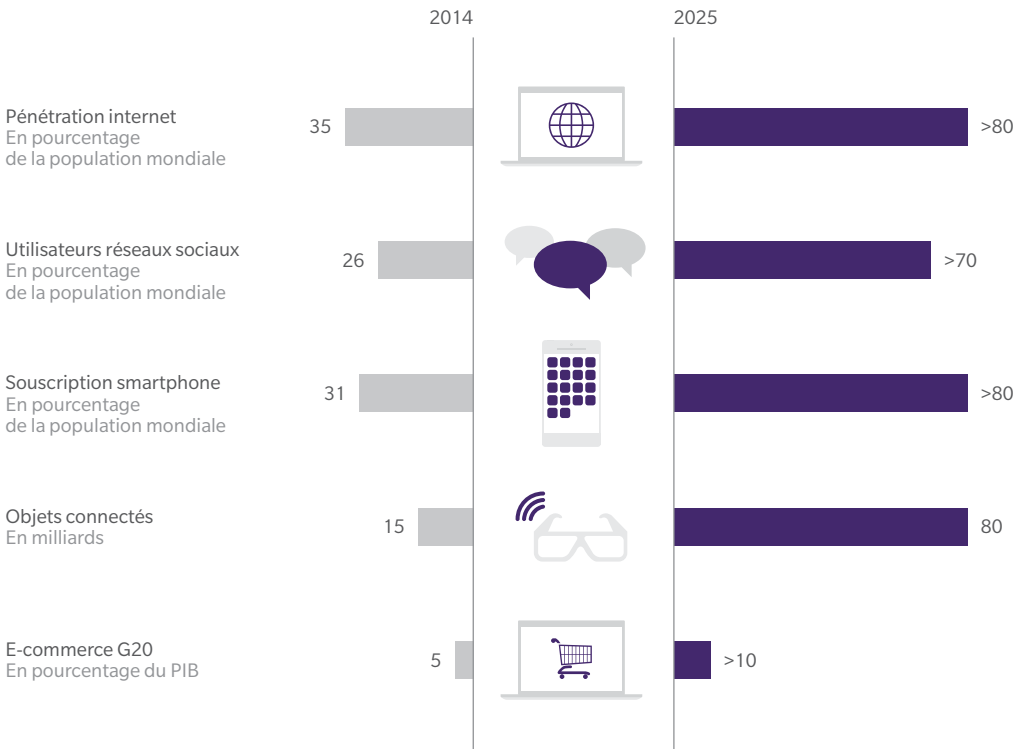
Source Oliver Wyman Point of View: Digital Disruption in Travel Industry, Euromonitor

Illustration 6 : Evolution du marché du voyage



Source Oliver Wyman Point of View: Digital Disruption in Travel Industry, Euromonitor

Illustration 7 : Le monde digital en 2025

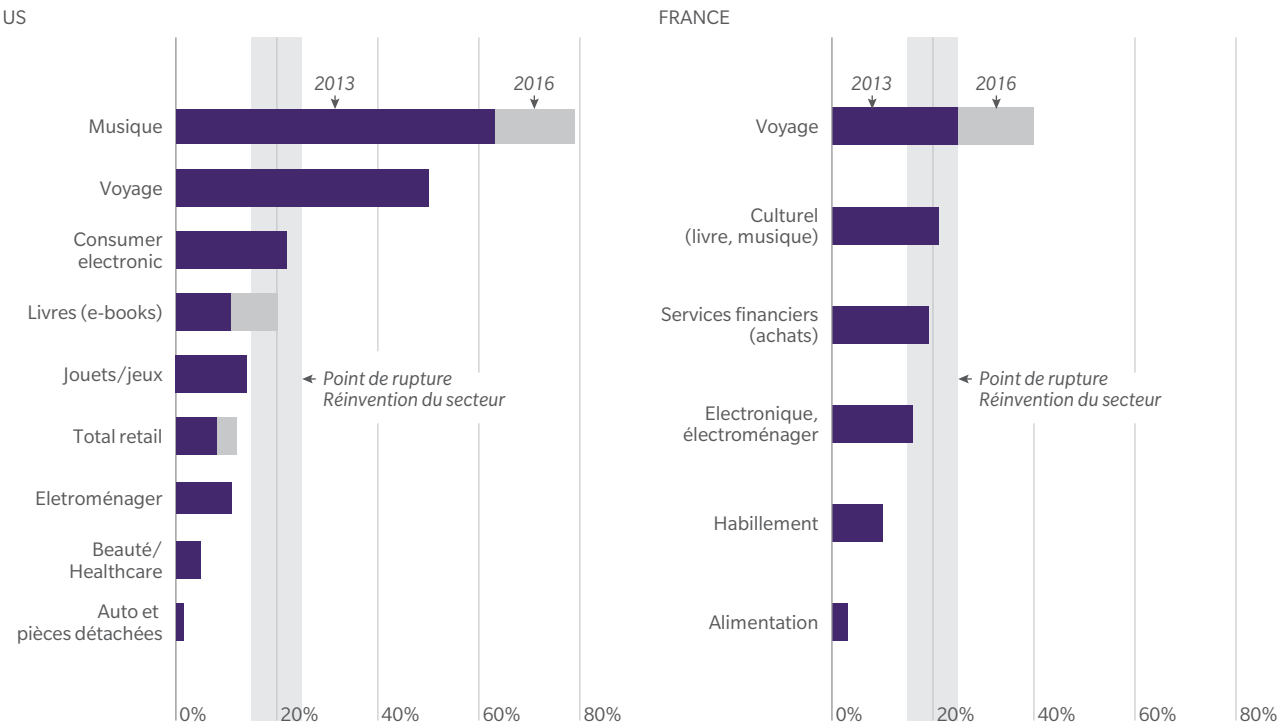


- **La révolution des objets connectés** qui feront intégralement partie de notre quotidien (domotique, montre, lunettes, voiture, ...) envahissant tous les temps disponibles de notre quotidien, que nous soyons en déplacement, dans la rue ou en train de dormir.
- **Et surtout une progression déterminante du E-commerce** qui, en atteignant un niveau de maturité dans un nombre important de secteurs, remettra en cause la plupart des modèles de profits historiques. En observant la pénétration progressive dans chaque secteur (sur tout ou une partie de la chaîne de valeur), on observe qu'au-delà d'un certain seuil de maturité, généralement entre 15% et 20%, le numérique rebat les cartes car il atteint le marché de masse. La plupart des marchés ne sont pas encore rentrés dans

cette zone de rupture mais beaucoup le seront dans les dix prochaines années (voir Illustration 8).

A l'image de la globalisation de l'industrie après 2006 (quand les effets des délocalisations industrielles ont été visibles), les premières années d'euphorie vont faire place à des années de fortes turbulences sur les modèles économiques. Alors que nous entrons dans cette période, les premiers impacts sont déjà visibles : accélération des importations de produits et services par les canaux digitaux, évitement fiscal dans un monde sans barrière physique difficile à réguler, basculement brutal de certains secteurs mettant à mal les acteurs locaux (voyage, hôtellerie, loterie, distribution, VOD, ...).

Illustration 8 : Pénétration du E-commerce en pourcentage des ventes



Source Global digital statistics report 2014 weraresocialsg – Economist Intelligence Unit – BCG report – The internet economy in the G-20 – Global Digital Statistics report

## EN RÉSUMÉ

La digitalisation de notre société, en moins de dix ans, est devenue **mondiale, intergénérationnelle, mobile, collaborative, connectée en permanence, bientôt connectée aussi aux objets, et enfin surabondante en information.**

Les bouleversements associés à cette nouvelle dynamique sont loin d'être terminés. Dans dix ans, le monde aura dès lors encore profondément changé.

**La pénétration croissante des smartphones permettra une utilisation généralisée d'internet** et des réseaux sociaux au niveau mondial par plus de 80% de la population.

Au travers de la domotique, de la voiture ou d'autres équipements (montre, lunettes, ...), **les objets connectés** envahiront tout notre temps disponible.

**La progression constante du E-commerce aura atteint** un premier niveau de maturité (15% à 25% de taux de pénétration).

Les premières années d'euphorie ont déjà fait place à des années de **fortes turbulences**. Les impacts sur les modèles économiques existants ont entraîné leurs lots de délocalisations. Tout laisse à penser que les prochaines années entraîneront un renforcement de ces tendances : accélération des importations de produits et services par les canaux digitaux, évasion fiscale dans un monde sans barrière physique difficile à réguler, basculement brutal de certains secteurs mettant à mal les acteurs locaux (voyage, hôtellerie, loterie, distribution, VOD, ...).



# NOUVELLES EXPÉRIENCES CLIENTS, NOUVEAUX COMPORTEMENTS DIGITAUX








Internet refond un peu plus chaque jour notre quotidien. Il apporte quantité de nouveaux services ou produits à des prix toujours plus bas, voire gratuits, expliquant des taux d'adoption fulgurants (voir Illustration 9).

Avec 70% des foyers de l'OCDE ayant accès à un internet toujours plus rapide et moins cher, le transfert récent vers la connectivité

mobile rend l'accès à l'information parfaitement fluide et permanent.

Inévitablement, ces nouvelles expériences vont refondre nos comportements : lors de nos achats, dans nos interactions avec les autres via les réseaux sociaux, dans notre consommation de contenu et de culture, dans la façon dont nous apprenons ou encore dans notre recherche de travail.

Illustration 9 : Evolution des usages

		2000	2014	
	Musique, films	<ul style="list-style-type: none"><li>Achats CD, DVD</li><li>Posséder</li><li>Collection</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Abonnement pour contenu infini</li><li>Toujours sur soi</li></ul>	80% de la musique sera digitale en 2017
	Courses, services	<ul style="list-style-type: none"><li>Tout faire soi-même</li><li>Perte de temps</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tout par smartphone</li><li>Drive</li><li>Gain de temps</li></ul>	8% pénétration du Drive en 5 ans en France
	Photos, video notes	<ul style="list-style-type: none"><li>Appareils dédiés</li><li>Développement</li><li>Transfert manuel fichiers</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Toujours sur soi</li><li>Video+photo+notes</li><li>Traitement image en direct</li></ul>	x8 d'appareils photos sur smartphone vs. marché classique
	Déplacement	<ul style="list-style-type: none"><li>Une voiture par personne</li><li>Carte, radio, TV</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>On demand cars</li><li>Cartes digitales</li><li>Trafic temps réel</li><li>User generated</li></ul>	10 millions d'utilisateurs de l'application Waze en deux ans
	Apprendre, emploi	<ul style="list-style-type: none"><li>Ecouter</li><li>Classes</li><li>Livres</li><li>Abonnements</li><li>Bourse du travail</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Interactif, gratuit</li><li>Accessibilité continue mise à jour temps réel</li><li>CV en ligne</li></ul>	x7 de membres actifs Wikipedia en 2013 vs. Encyclopa Britannica en 1993
	Lecture	<ul style="list-style-type: none"><li>Piles de copies</li><li>Acheter au kiosque</li><li>Retards</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Plus de contenus</li><li>Temps réel et global</li><li>Accès permanent</li><li>Partager</li></ul>	25% de Ebooks en 2017
	Maison	<ul style="list-style-type: none"><li>Chaines Hifi</li><li>Boutons on/off</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Objets connectés : clés, alarme, thermostat, TV</li><li>Efficacité énergétique</li><li>Enceintes wifi</li></ul>	x10 de revenu des thermostats connectés d'ici 2020 (marché de 1,4 milliard)

Source Navigant, KPCB, analyse Oliver Wyman

Contrairement aux idées reçues, ce phénomène ne concerne pas que la génération « internet native ». Ces transformations touchent l'ensemble des générations, mais avec des vitesses d'adoption différentes. Si les plus jeunes restent précurseurs, ces nouveaux usages se diffusent chez les générations plus seniors avec un décalage d'environ six ans. D'un côté, avec 17% de croissance, le E-commerce des Seniors devient un segment très attractif, de l'autre 71% des enfants de moins de 12 ans utilisent déjà une tablette, et représentent un nouveau marché considérable (voir Illustrations 10 et 11).

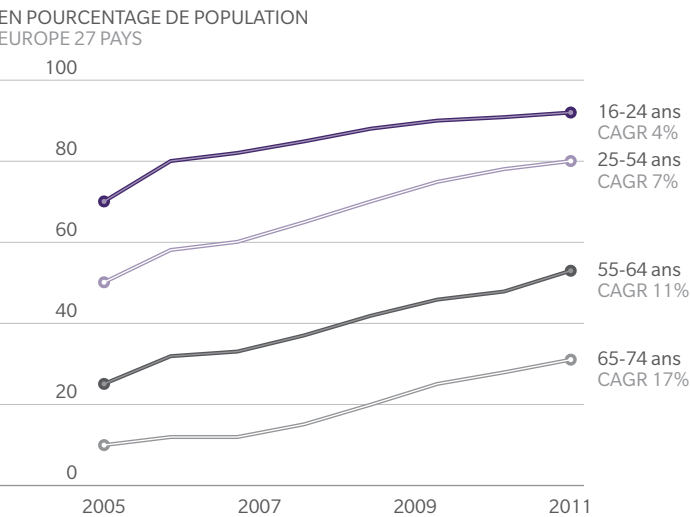
Demain, de nouveaux champs d'opportunités vont naître des développements technologiques récents : qu'il s'agisse du cloud, du « big data », des réseaux sociaux, des services de géolocalisation, de l'économie des « apps », des systèmes de paiement mobiles, du scanning /bar code, NFC (Near Field communication), ou de l'impression 3D. Toutes ces évolutions vont enrichir le périmètre digital de l'expérience client et vont continuer à modifier le comportement d'achats autour de six ruptures.

## RUPTURE 1

### Une nouvelle demande créée par des offres, des services et des suggestions ultra personnalisées, proposées en temps réel le long du parcours digital et physique

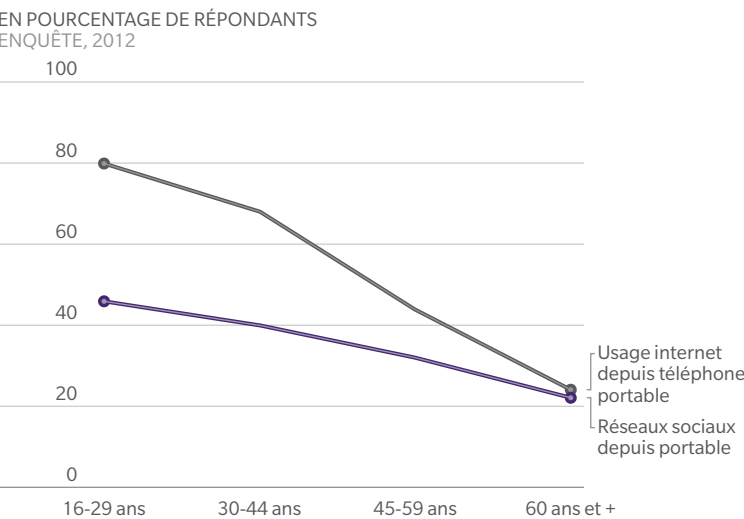
Le digital permet un accès croissant à l'information, une connaissance très fine des comportements clients et des points de contacts beaucoup plus nombreux que par le passé. Il permet donc une personnalisation à outrance de l'offre, du prix et des services.

Illustration 10 : Usage d'internet par tranche d'âge



Source Euromonitor, OCDE statlink

Illustration 11 : Usage d'internet et des réseaux sociaux par téléphone portable



Source Euromonitor, OCDE statlink

Les suggestions ou promotions peuvent être proposées en temps réel grâce à la multiplication des points de contacts via smartphone et tablettes, et demain grâce à la réalité augmentée et aux objets connectés. Les algorithmes de « profiling » qui traquent le comportement digital tout au long du parcours (pages vues, historiques d'achat, vitesse de défilement, ...) sont déjà très performants à l'image du moteur de recommandations de Netflix (SVOD) dont 75% des vidéos vues correspondent à des suggestions personnalisées. Demain, grâce à la réalité augmentée, le parcours digital et physique convergeront, multipliant d'autant le pouvoir et la pertinence des suggestions qui, grâce au « big data », offriront un champ infini de nouveaux services liés à la mobilité, la géolocalisation et l'interconnexion en temps réel de groupes.

## RUPTURE 2

### Une exigence inédite et une sensibilité au prix accrue

En contrepartie, l'exigence est beaucoup plus forte que par le passé : le rapport de force entre le client et l'entreprise a changé. Aujourd'hui, le pouvoir d'information, de prescription, de nuisance et de négociation des clients est infiniment supérieur et communicable en temps réel, via les réseaux sociaux. Chaque erreur sur les prix ou la qualité se paye beaucoup plus chère que dans le passé. Dans le marché de l'hôtellerie par exemple, d'un côté Booking.com avec 540 000 hôtels disponibles – correspondant à l'équivalent de 110% du marché américain – donne une visibilité inédite sur les prix et augmente d'autant la sensibilité des consommateurs. De l'autre, Trip Advisor renforce l'exigence de qualité par ses notations : une baisse de la note de 30% équivaut à une baisse de marge de 10% dans

6 comScore custom research, 15miles/LBD 2 Local Search Usage Study.

7 Numériques – Stéphane Richard – Grasset 2014.

un package d'hôtel en Europe. Ces nouvelles règles du jeu ne s'appliquent plus simplement aux grands sites de l'E-commerce mais aussi de plus en plus au marché de proximité : 40% des recherches mobiles sont locales, les réseaux sociaux y prenant une part majeure (15% en 2011, +55% par an)<sup>6</sup> de par leur précision et leur mise à jour en temps réel. Et cette tendance s'accroît : en France, 90% des acheteurs internet recherchent aujourd'hui l'avis des consommateurs sur un achat important contre 50% en 2009.<sup>7</sup>

## RUPTURE 3

### De la connectivité permanente à la conquête du temps disponible

Avec 42% de français munis de smartphones, 25% des foyers possédant des tablettes et 1,5 millions d'applications disponibles, la connexion digitale et mobile semble permanente. Aux Etats-Unis, on passe trois heures par jour sur tablette ou mobile (80% du temps sur application). Mais cette connectivité n'en est pourtant qu'à ses débuts. Demain, les consommateurs seront capables de chercher des produits grâce à l'image, la voix et à la réalité augmentée. Des lunettes connectées (type Google glass) ou des véhicules autonomes ou semi-autonomes augmenteront le temps disponible connecté en gagnant sur le temps de transport en voiture (1h20 par jour en moyenne pour les franciliens) ou dans la rue. **L'objectif n'est plus la permanence de la connexion mais de pouvoir capter une part maximum du temps disponible de chaque individu.** Un français passe en moyenne 1,5 h sur internet par jour. Entre les transports (1,5 h) ou les 4,5 heures de temps potentiellement disponible hors domicile (repas, loisirs hors domicile, sport), le temps « capturable » hors des heures de travail pourrait être multiplié par six dans les prochaines années (voir Illustration 12).

# les véhicules (semi)autonome

Les véhicules (semi) autonomes et connectés vont provoquer une rupture majeure en révolutionnant le temps dévolu aux transports et notre rapport à l'automobile :

- Des services innovants de conducteur virtuel (permettant de déplacer le véhicule d'un point à un autre sans chauffeur) révolutionnent les concepts d'auto-partage et de mobilité partagée, permettant la création de nouveaux schémas logistiques ou encore des solutions pour personnes à mobilité réduite.
- Libérés de la conduite, les passagers et conducteurs ont plus de temps disponible pour des services digitaux.

Ce qui paraît être aujourd'hui de la science-fiction est pourtant en train de se réaliser avec, dès 2014, des tests en cours en Grande-Bretagne ou à Singapour, et des initiatives à prévoir dans les prochaines années. Elles seront sans doute orientées tout d'abord vers la conduite assistée (« eye on » assistance dans les bouchons, régulation de vitesse), puis vers des modèles de plus en plus autonomes (« eyes off » avec systèmes de conduite semi-automatique dans des environnements spécifiques tels que parking, autoroute ou encombrements urbains). Il est prévu que trois millions de véhicules semi-autonomes seront vendus en Europe en 2025 (2,7% de la production mondiale), principalement dans le segment haut de gamme.<sup>8</sup>

8 Self-Driving Car Outlook 2014 Summit; Press review; Automotive World; analyses Oliver Wyman.

RUPTURE 4

La réinvention des parcours d'achat et de l'expérience client

De nombreux secteurs font face à une rupture brutale du comportement d'achat de leurs clients et sont obligés de se repositionner pour éviter d'être marginalisés par certains nouveaux entrants numériques. A chaque fois le constat est le même, le client, bien mieux informé que par le passé et capable d'obtenir une information beaucoup plus précise sur le produit ou le service, peut comparer les prix ou prendre des avis. Ce parcours d'achat, à la fois virtuel et physique, complexifie les stratégies de ventes et redéfinit la raison d'être des réseaux de magasins : sites, comparateurs, centres d'appels dopés et segmentés afin de convertir des achats plus complexes et favoriser l'upselling/

cross-selling, magasins transformés en show-rooms, ... Ces évolutions prennent des formes très différentes par secteur.

Dans le commerce spécialisé, des enseignes comment IKEA encouragent leurs clients à prendre en charge certaines étapes du processus de vente comme le design en ligne de leur cuisine, la création de listes de meubles à partir du design élaboré ou la collecte en entrepôt, ce afin de fluidifier et simplifier le processus de vente physique.

Les acteurs de l'immobilier ou de l'assurance développent des modèles commerciaux « multi-access » (online et offline) avec la mise en place dans l'assurance d'agents sans agences ou dans l'immobilier d'agents « mandataires » en complément de leur site online et en remplacement des agences physiques classiques.

Dans l'automobile, les distributeurs accentuent leurs efforts pour mieux capter le client sur internet en amont de son processus d'achat (tracking et ciblage des prospects naviguant sur des sites thématiques tiers, exploitation des prospects internet naviguant sur les sites de la marque et/ou du réseau et des ventes internet). Tous développent des processus de vente qui intègrent et cherchent à rendre les plus complémentaires possible les dimensions physiques et virtuelles, afin de renforcer la valeur ajoutée des réseaux physiques, face à des clients mieux informés et beaucoup plus exigeants (voir Illustration 13).

ou à la technologie NFC : un mot de passe et quelques clics suffisent pour acheter de la musique sur iTunes (soit environ dix secondes). Le rapport même aux appareils se simplifie rapidement avec une convergence entre les ordinateurs, smartphones, tablettes, voire l'écran TV.

Cette simplicité d'usage, d'adoption ou d'achat et la capacité à en avoir connaissance grâce aux réseaux sociaux accélère considérablement les taux d'adoption : 11 ans pour atteindre le premier million de clients pour les PC, contre neuf mois pour Facebook, et ... deux mois pour Instagram (voir Illustration 16).

Mais si ces cycles sont plus rapides, les chutes risquent de l'être encore plus dans le futur. Par exemple, le paysage des réseaux sociaux change très rapidement. Les premiers acteurs tels que Classmates, Friendster ont disparus et Myspace, qui a lancé les réseaux sociaux en 2004, n'a plus que 33 millions d'utilisateurs contre 110 millions en 2007.

RUPTURE 5

Une simplification qui accélère les cycles d'adoption « tous early adopters »

Les nouvelles applications sont gratuites et leurs interfaces toujours plus conviviales. En parallèle, les moyens de paiement se sont fortement simplifiés grâce aux smartphones

Illustration 12 : Exemple du temps disponible d'un étudiant français

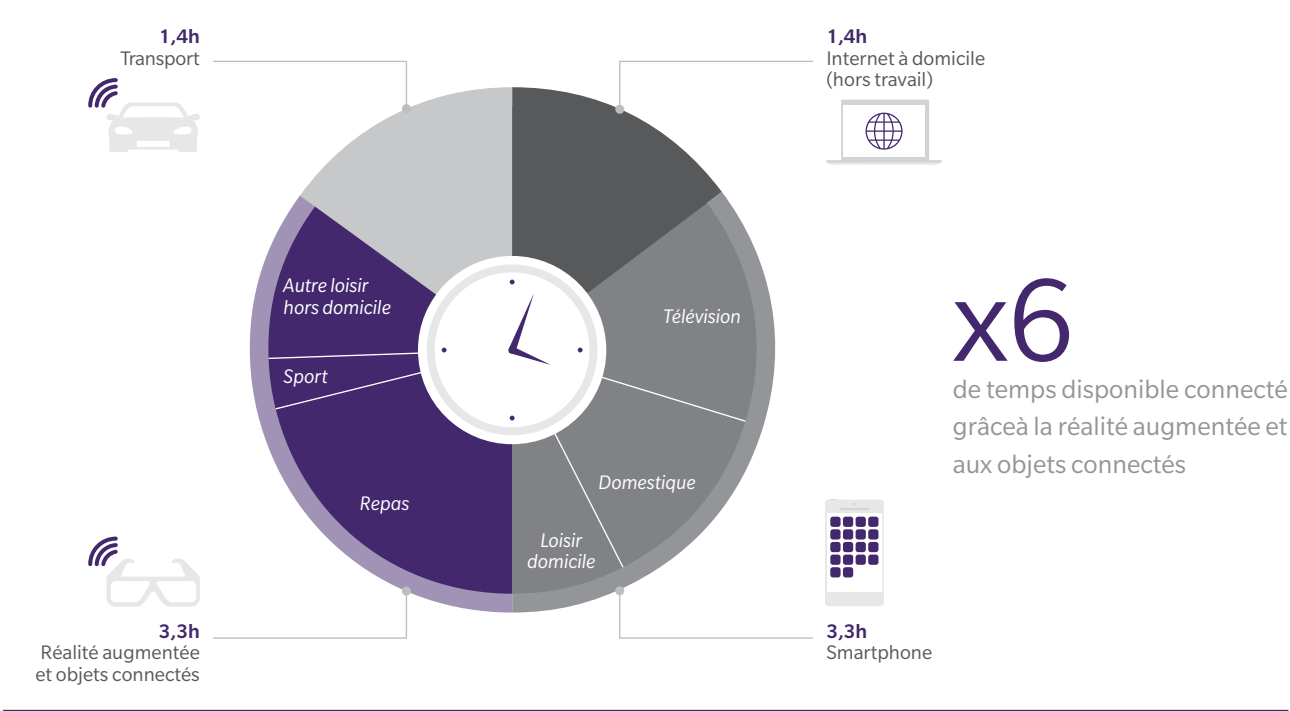


Illustration 13 : Nouveaux parcours d'achats dans l'automobile

	PREMIÈRES IDÉES	SHORTLIST DE VÉHICULES	DÉCISION SUR MON MOBILE DÉCISION D'ACHATS
Traditionnel	<ul style="list-style-type: none"><li>Voir le véhicule dans la rue</li><li>Publicité/spot TV</li><li>Appel concessionnaire</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Brochures</li><li>Discussion avec amis</li><li>Inspection visuelle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Test chez le concessionnaire</li><li>Discussion amis</li><li>Discussion et achat chez le concessionnaire</li></ul>
Nouveaux parcours physiques et virtuels	<ul style="list-style-type: none"><li>Point de vue sur Internet</li><li>Médias sociaux</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Contact avec des vendeurs mobiles</li><li>Médias sociaux</li><li>Information complète sur Internet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Concessionnaire uniquement pour toucher le véhicule (concessionnaire peu valorisé, 42% acceptent des services limités)</li><li>Online test forum</li><li>Configuration et commande en ligne (45% prêt à le faire*)</li></ul>

\* Enquête Oliver Wyman



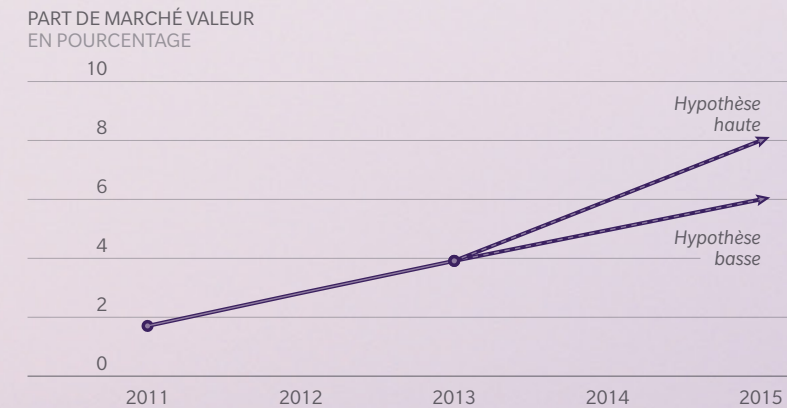
# la grande distribution

Autre exemple à souligner, le développement du drive dans la grande distribution alimentaire. Ce canal inventé en France il y a une décennie est devenu incontournable dans la stratégie des distributeurs. Les raisons du plébiscite : le drive est un service gratuit fourni au client pour lui faire gagner un temps significatif (-40%) dans ses courses récurrentes. Les fonctionnalités des sites et des applications du drive permettent d'accélérer la vitesse de choix des produits « récurrents » sur la base de l'historique d'achat.

Pour le distributeur, le drive a permis une stratégie de conquête de part de marché au détriment des concurrents ne proposant pas une solution de drive attractive. Il facilite également les possibilités de personnalisation de la relation client, notamment par la mise en place d'offres promotionnelles ciblées. Tout cela a un coût : en plus de nécessiter des investissements pour délivrer le service, les distributeurs subissent dans le cas des drives « accolés », c'est-à-dire co-localisés avec leurs magasins, une forte cannibalisation des ventes de ceux-ci, réduisant leur rentabilité. L'évolution vers l'omnicanal crée de la valeur pour le client mais, alors que le nombre de drives égale désormais celui des hypermarchés, et que les opportunités de conquête se réduisent, les distributeurs doivent encore trouver un modèle opérationnel multicanal rentable sur le long terme. Et le challenge demain sera de faire face à Amazon Fresh, Google et autres acteurs d'origines différentes.

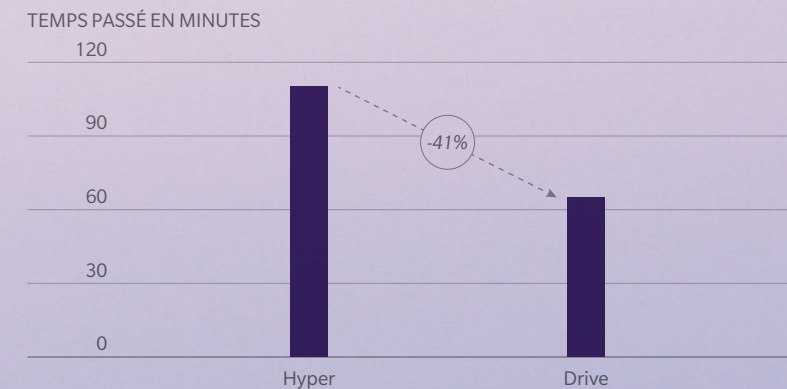


Illustration 14 : Evolution de la part de marché valeur du drive dans l'alimentaire en France



Source Kantar Worldpanel

Illustration 15 : Temps passé à faire les courses alimentaires, pour un panier de 75€\*



\* Inclus les temps de trajet, de sélection des produits, de chargements des produits et de paiement  
Source IFOP, analyse Oliver Wyman



## RUPTURE 6

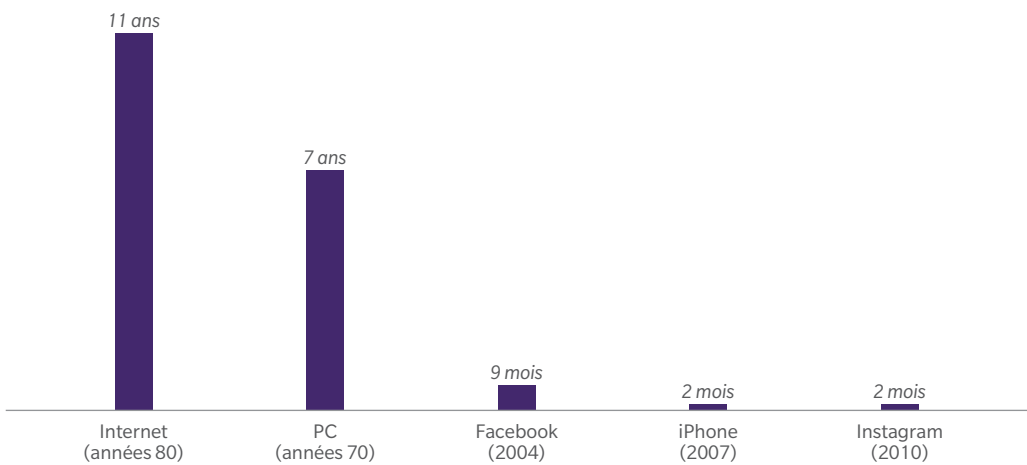
### L’Internet des objets ou la revanche de l’économie du réel

Paradoxalement, les industries physiques semblent être à première vue les parents pauvres de la révolution digitale, compte-tenu de la nature matérielle des produits vendus et souvent, du « barrage » que représente la distribution dans les relations entre les producteurs et les clients finaux. Ceci n’est que provisoire. La possibilité de connecter les objets à Internet ouvre un vaste champ d’opportunités techniques et commerciales. Equipés d’une puce ou d’un capteur, tous les biens ont désormais vocation à produire des données ou à supporter de nouveaux services. Cette révolution, qui atteindra ses pleins effets en 2025 avec 80 milliards d’objets connectés (et peut-être 500 milliards en 2030!), va faire rentrer l’industrie de plein pied à l’heure

du numérique, et en parallèle cranter les services digitaux dans le monde réel.

**Des produits « intelligents » dialoguant avec leur environnement.** L’Internet des objets permet de nouvelles applications comme la géolocalisation, les alertes, les analyses de comportement ou encore la facturation à l’usage. Airbus a ainsi développé E-solutions, une série de services permettant d’optimiser le vol et les opérations au sol (fleet management, engineering, maintenance preparation, flight operations)<sup>9</sup>. De la même manière, Sanofi développe des solutions « Integrated care », connectés à des « smart devices » qui permettent le suivi des taux de diabète et le lancement d’alertes automatisées aux médecins. Mais aussi Coca-Cola qui a connecté ses distributeurs de boisson pour optimiser logistique et maintenance, ou encore bien sûr le champ immense des voitures connectées.

Illustration 16 : Période pour l’obtention du premier million d’utilisateurs



Source ISC – Internet Systems consortium, sites internet des entreprises, Analyse Oliver Wyman

**Une gestion optimisée des réseaux et infrastructures.** La mise en réseau des objets ouvre la voie à des opportunités nouvelles : soit d’interactions entre les objets, soit pour la gestion des réseaux avec les infrastructures intelligentes. Schneider Electric se repositionne ainsi dans l’optimisation des systèmes énergétiques en capitalisant sur les « smart grids », qui combinent les infrastructures électriques et digitales pour intégrer et interconnecter tous les utilisateurs (générateurs, opérateurs, vendeurs) afin d’optimiser le rapport entre l’offre et la demande et la consommation en temps réel.

**Les applications de réalité augmentée émergent, soutenues par les investissements massifs, entre autres de Google** (intégration homme-machine, assistants digitaux, maisons et véhicules connectées). Certains industriels comme BMW, qui équipe ses mécaniciens de lunettes à réalité augmentée laissant voir quelle pièce démonter, leur ont déjà trouvé des débouchés opérationnels.

**Des services sur mesure.** Coté services, la connexion à des bracelets numériques, des balances ou des capteurs corporels ouvre le champ à une médecine digitale préventive beaucoup plus efficace. Les enjeux sont énormes puisque des premières expériences aux Etats-Unis démontrent des économies de 15% à 25% d’hospitalisation chez certaines catégories de patients poly-pathologiques. Dans le domaine de l’assurance, les maisons ou les véhicules connectés vont permettre d’ajuster finement les contrats et les tarifs au comportement des assurés.

## EN RÉSUMÉ

Internet refond un peu plus chaque jour notre quotidien. De nouveaux usages se diffusent rapidement et si les plus jeunes restent précurseurs, ces nouveaux usages sont adoptés par les générations plus seniors avec un décalage de six ans.

Demain, de **nouveaux champs d’opportunités** vont naître des développements technologiques récents et des nouveaux usages (cloud, « big data », réseaux sociaux, géolocalisation, NFC, impression 3D, ...). Toutes ces évolutions permettent d’enrichir considérablement le périmètre digital de l’expérience client et vont continuer à modifier les comportements d’achats et de consommation autour de **six ruptures**.

1	Une nouvelle demande créée par des offres et des suggestions ultra personnalisées proposées en temps réel	<b>75%</b> Pourcentage des sélections de Vidéo (SVOD) sélectionnées grâce à l’outil de recommandations Netflix
2	Une exigence inédite de qualité et une sensibilité au prix accrue grâce à l’accessibilité de l’information et au pouvoir de prescription	<b>110%</b> 540 000 le nombre d’hôtels disponibles sur booking.com – 110% du marché américain de l’hôtellerie
3	Un temps disponible connecté multiplié par six grâce à la réalité augmentée et aux objets connectés	<b>x6</b> De temps disponible connecté grâce à la réalité augmentée et aux objets connectés
4	La réinvention des parcours d’achat et de l’expérience client à la fois virtuelle et physique qui redéfinira profondément la raison d’être des magasins physiques	<b>&gt;8%</b> La part du drive dans la grande distribution en 2015 vs. 1,7% en 2011
5	La poursuite de l’accélération des cycles d’adoption	<b>2 mois</b> Période pour l’obtention du premier million d’utilisateur d’Instagram
6	La revanche des industries physiques qui grâce aux objets connectés vont avoir accès à un vaste champ d’opportunités techniques et commerciales digitales	<b>80 milliards</b> D’objets connectés en 2025

Source Oliver Wyman research and analysis

9 AIRMAN-web, par exemple, est une solution qui permet le suivi en direct des opérations en vol et la correction à distance des bugs.



# la voiture connectée

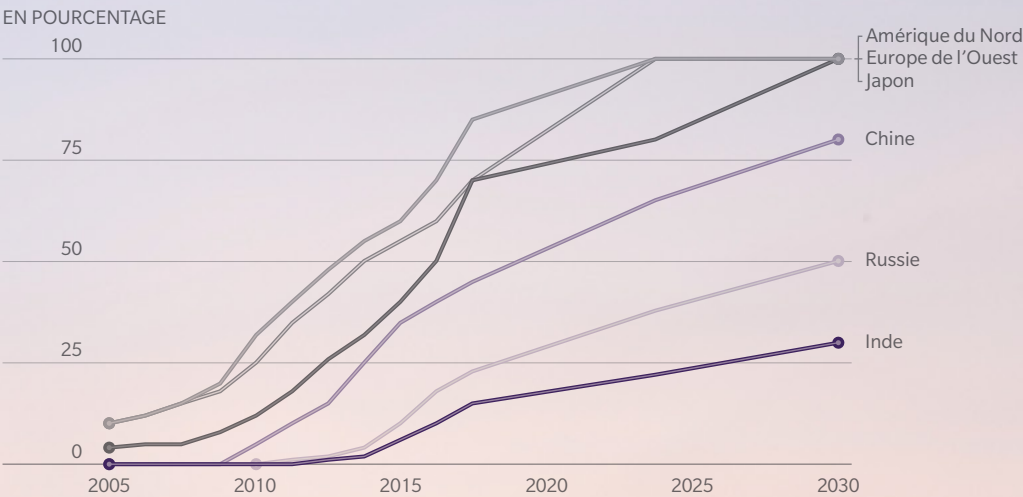
## Deux exemples d'applications

### Une approche scientifique du pricing des pièces détachées.

Les pièces détachées représentent 2% à 5% des revenus des constructeurs automobiles, mais 20% ou plus de leur marge. Le pricing des pièces détachées est aujourd’hui principalement géré sur une base « cost-plus ». L’exploitation de la grande quantité de données disponibles pourrait permettre de développer une approche plus scientifique du pricing, comparable aux pratiques dans la distribution, en prenant en compte les évolutions de ventes, tendances de la demande, image de marque, prix et intensité de la concurrence, services annexes (packaging, livraison, garantie).

**Une meilleure gestion de la valeur client.** Un client privé sur deux change de constructeur lorsqu’il renouvelle sa voiture. La gestion de la valeur client est encore balbutiante chez les constructeurs, du fait de la rétention de données au niveau du réseau, et de la faible interaction avec le client hors période d’achat. L’exploitation des données issues des clients permettrait d’augmenter la valeur de celui-ci et d’adapter les points de contact à son profil. Un accès au client plus simple et pertinent, sur base d’une segmentation fine de la base de données et d’analyses précises des zones de valeur de chaque segment permet d’accroître le cross-selling et d’anticiper d’autant mieux les besoins clients (renouvellement des contrats de leasing avant leur fin, ...).

Illustration 17 : Taux de pénétration des unités de connectivité embarquées équipant les véhicules nouvellement assemblés



### SEPT GRANDES OPPORTUNITÉS IDENTIFIÉES

1	Sécurité et assistance à distance	Le services après-vente pourrait être considérablement amélioré : diagnostic à distance, appel de secours, ...
2	Gestion de flotte connectée	Destiné d’abord aux entreprises, tableau de bord donnant une vision d’ensemble des indicateurs de sa flotte
3	Services de mobilité	La voiture devient une nouvelle plateforme pour offrir de nouveaux services : comme la recherche de stationnement, ...
4	Navigation	Des GPS et systèmes d’aide à la navigation (prévision d’embouteillages, ...)
5	Infotainment	Au même titre que le smartphone, la voiture met à disposition des utilisateurs des applications de musique, d’info, ...
6	Assurance	De nouvelles opportunités pour les assurance grâce aux données obtenues sur les utilisateurs
7	Paiement et services commerciaux	Ces services pourront être étendus à la voiture

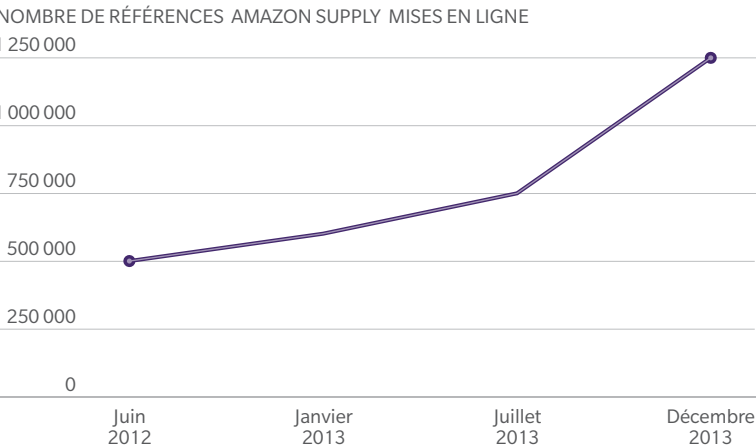
Source Just Auto, Analyses Oliver Wyman



# NOUVELLES DYNAMIQUES CONCURRENTIELLES, NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES

## Plus rapide, plus violent

Illustration 18 : Vitesse de pénétration d’Amazon-Supply aux US

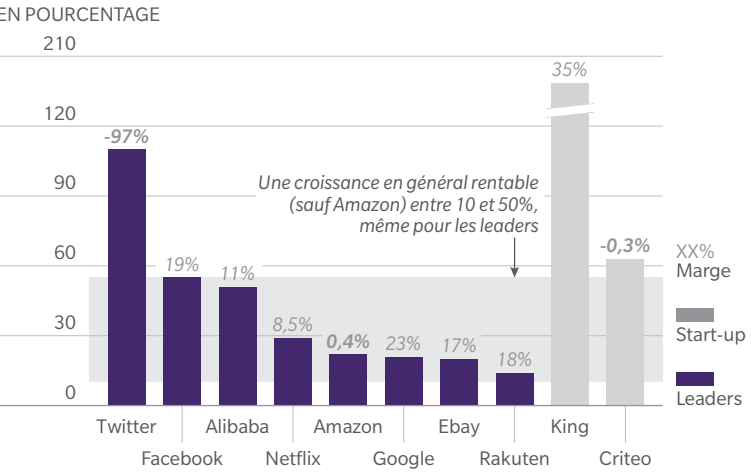


SÉLECTION DE PRODUITS POUR QUELQUES CATÉGORIES REPRÉSENTATIVES

	AMAZON (US)	GRAINGER (US)	MSC (US)	ANIXTER (EUROPE)	OFFICE DIRECT (UK)
Abrasifs	15 K	10 K	7 K	<1 K	
Éléments d'assemblage	60 K	56 K	~4 K	110 K	
Outils à main	55 K	39 K	7 K	1 K	
Papier	9 K				3 K

Note Comparaison d’une sélection de produits du 15 décembre 2013

Illustration 19 : Croissance des acteurs digitaux



La digitalisation réécrit les règles de la dynamique concurrentielle. Plus rapide, plus violente, elle se joue des barrières sectorielles historiques et des frontières géographiques. Grâce à des plateformes mondiales sur lesquelles ils construisent un avantage coût et concurrentiel, les acteurs digitaux ont la capacité à projeter leur modèle sans se soucier des frontières, pourvu qu’ils rencontrent une demande.

En un an, profitant de son infrastructure existante dans le B2C, Amazon avec AmazonSupply s’est positionné sur le marché B2B gigantesque des pièces détachées en mettant en ligne plus d’un million de références avec des prix extrêmement agressifs (voir Illustration 18). Alors qu’il avait fallu 45 ans à Walmart pour se déployer sur le territoire américain, en moins de 15 ans, Amazon sera capable de livrer 60% de ce territoire. Et ils ne sont pas seuls. Tous les grands acteurs du net ont des taux de croissance entre 10% et 30% par an pour des revenus de plusieurs milliards (voir Illustration 19).

Si chaque marché a sa spécificité, il est cependant possible de dresser quelques lignes directrices sur les nouveaux modèles économiques émergents.

### PATTERN 1

#### Innover par la demande latente

Les gagnants ne sont plus les pionniers technologiques, ni ceux qui détiennent les plus fortes parts de marché, mais ceux qui

comprennent et résolvent mieux que les autres les problèmes (« hassle ») existants ou latents des clients et qui créent un lien émotionnel avec eux.

Pour le consommateur, les avantages liés aux innovations de la demande sont souvent spectaculaires (voir Illustration 20) :

- Un taxi peut être commandé en quelques clics (plus de 50% de gain de temps).
- Le drive de la grande distribution sur la base de listes préétablies fait gagner plus de 41% du temps dédié aux courses alimentaires et ce pour un prix similaire.
- L’auto-partage ou l’Autolib permettent d’économiser 90% du coût de possession d’un véhicule.

### LA TECHNO-TRANSPARENCE

Si les évolutions technologiques semblent au cœur de la révolution digitale, elles sont pourtant souvent transparentes vis-à-vis des consommateurs. Cette stratégie focalisée sur le client pousse à des utilisations intuitives favorisant des modèles « auto-apprenant » – à l’image du thermostat NEST – gommant toute complexité d’utilisation technique pour le consommateur (fini les notices d’utilisation de dix pages pour faire fonctionner sa télécommande).

Par ailleurs, les acteurs s’approprient plus facilement que par le passé les innovations du marché pour répondre à leurs objectifs. Apple n’a pas inventé les différentes technologies de l’iPod ou de l’iPhone mais a capitalisé sur sa compréhension des besoins clients pour créer une offre unique, puis a utilisé les innovations technologiques les plus performantes pour en faire des produits iconiques.

Il suffit de décrypter la valeur ajoutée du produit pour comprendre. La délocalisation de l’assemblage (« made in china ») – qui ne représente que 1% de la valeur générée sur son cycle de vie – et de la production (15% de la valeur générée) laisse 83% de la valeur ajoutée générée aux Etats-Unis dans la conception, le design, les commissions et les services liés aux applications (voir Illustration 21).

### PATTERN 2

#### Du transactionnel au relationnel, la bataille de la relation client

Les modèles digitaux se sont focalisés historiquement sur des modèles très transactionnels (comparaison, transaction, paiement, distribution). Avec l’allongement du temps de connexion, des modèles

Illustration 20 : Avantages liés aux innovations de la demande

	PROBLÈMES RÉSOLUS	VALEUR CRÉÉE PERÇUE
Blablacar	Trouver facilement un véhicule de covoiturage sans risque	50% d’économie souvent par rapport au train
Zipcar	Une voiture quand je veux sans les ennuis (coût, parking, entretien)	90% du coût de possession d’un véhicule
Uber/Taxis G7	Un taxi en quelques clics	-40% de temps pour commander un taxis
Booking.com	Toute l’offre hôtelière sur un site	Avec plus de 540 000 hôtels en ligne, garantie du choix et de trouver le meilleur rapport qualité/prix
Netflix	Un film qu’on me suggère en quelques clics sans payer à chaque fois (quelque soit mon support)	Offre illimitée (25 000 films aux US), 9\$ par mois vs. 1 film = 4\$
Amazon	Une offre très large la moins chère sans avoir à chercher ailleurs	Le moins cher (apparemment)
HomeAway	Une maison secondaire sans les tracas	30-40% moins cher que les résidences ou hôtels

relationnels se sont développés (relationnel contenu, réseaux sociaux, modèles à souscription, ...) et représentent aujourd’hui 31% de la valorisation du Top 30 des entreprises digitales (voir Illustration 22).

« ALL YOU CAN EAT »

Qu’il soit dans la vidéo, les medias, les jeux, les services IT ou la musique, le digital doit être considéré aussi comme un levier de fidélisation et d’augmentation du revenu par client. De l’achat de services à l’unité, sous un format prédéfini, nous passons progressivement à un accès continu à une gamme de contenus très large, évolutive sous forme d’abonnement. Les offres autrefois similaires pour tous les clients peuvent être ultra- personnalisées sous des formats différents avec un prix différencié par segment client suivant sa maturité (prospects/clients existants). Ces modèles sont extrêmement fidélisants. Spotify ou Deezer dans la musique, Canalpay infinity dans la SVOD sont les exemples les plus connus. Il en existe bien d’autres comme

les nouvelles générations de jeux gratuits fidélisant (King, ...) ou les services SaaS<sup>10</sup> en remplacement des logiciels classiques.

DES OFFRES ULTRA-PERSONNALISÉES OPAQUES

En valorisant au mieux la meilleure connaissance et les comportements clients, de nombreuses propositions évoluent vers des modèles plus robustes afin de coller à la fois à la demande à tout moment et de sortir de la concurrence visible des prix. Il ne s’agit plus de vendre un objet, ou des offres fortement articulées autour de marques avec des tarifs et des promotions publics pour être visible du plus grand nombre, mais de vendre un accès à un service, large, multiformat, multicanal et multimarque, et ultra personnalisable par le client. Le prix de cette expérience peut être ajusté de manière invisible pour des clients et des prospects spécifiques à fort enjeu.

A ce titre, l’exemple de la presse magazine est particulièrement intéressant. La mutation

vers des modèles mixtes digitaux apporte une valeur insoupçonnée à un marché à faible marge historique. Contrairement aux idées reçues, l’offre digitale en complément de l’offre papier permet de vendre des services additionnels aux clients pouvant augmenter le revenu moyen par abonné de 35% sur certains segments. Cela implique cependant des compétences nouvelles pour comprendre l’élasticité au prix et une analyse prédictive du comportement client le long de son cycle de vie et sa maturité digitale.

L’ÈRE DU DYNAMIC PRICING ET DU PRIVATE PRICING

Afin de faire face à des sensibilités au prix (élasticité au prix) toujours plus fortes du fait du niveau élevé de connaissance des consommateurs/clients, les entreprises développent des méthodes sophistiquées de pricing dynamique. Associés à de la micro-segmentation/profiling, elles deviennent un des leviers majeurs de génération de revenus et de marge en permettant de réaliser les bons arbitrages à partir de données historiques,

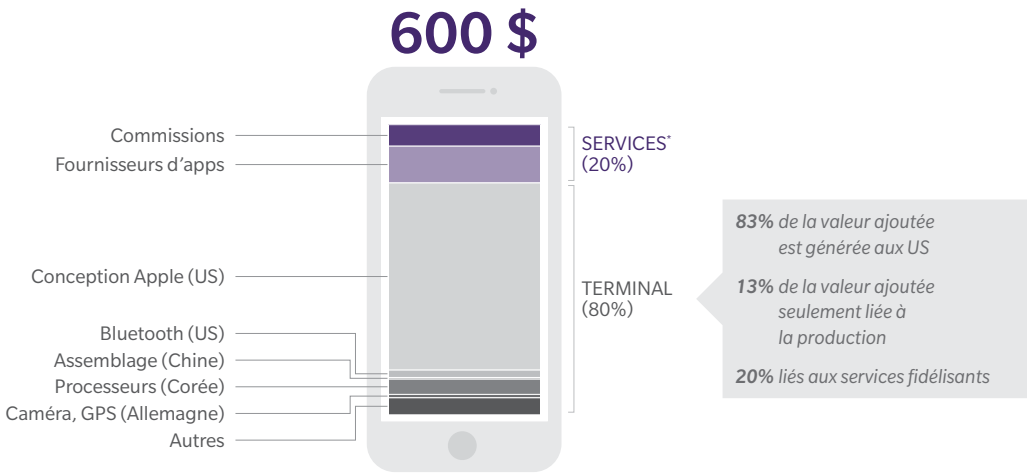
concurrentielles et comportementales à un niveau de granularité très fin et en temps réel.

LA BATAILLE DE LA RELATION CLIENT

La bataille que se livrent les industries et leurs intermédiaires digitaux sera centrée dans les prochaines années autour du contrôle de la relation avec le client. Chaque acteur a aujourd’hui des informations que l’autre n’a pas : les industriels ou les opérateurs de services ont potentiellement accès à une information très détaillée relative aux comportements ou expérience client (qui sera accéléré par l’internet des objets) et sont capables de développer des services uniques. Les acteurs digitaux, souvent positionnés en amont du parcours, ont une compréhension des comportements « amont » et une vision concurrentielle beaucoup plus forte. Ils vont tenter de capturer la relation dès les premières recherches. De par leur nombre d’utilisateurs, Google, Facebook, Amazon et même Twitter menacent, par exemple, les relations qu’ont les distributeurs physiques avec leurs clients.

Illustration 21 : Valeur générée par un iPhone

VALEUR AJOUTÉE PAR PRODUITS ET SERVICES



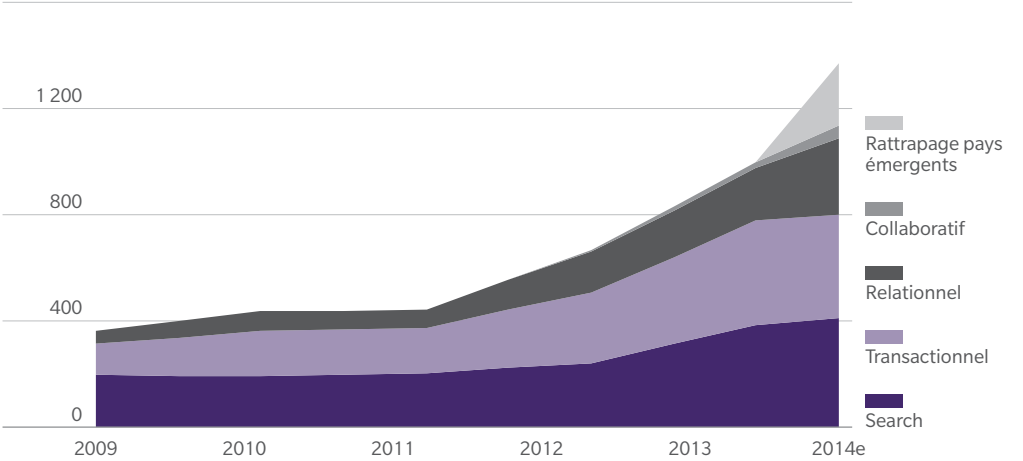
\* Revenus générés sur trois ans (durée de vie moyenne de l’iPhone 3GS)

Source « Capturing Value in Global Networks » Etude University of California-Berkeley, rapports annuels Apple, analyses Oliver Wyman – 2010

10 Services as a Software : ces derniers ont été multipliés par cinq en cinq ans et vont constituer un marché de 113 Mds€ en 2015.

Illustration 22 : Evolution des modèles digitaux

VALORISATION MARCHÉ DU TOP 30 SOCIÉTÉS DIGITALES (HORS APPLE)  
EN MDS\$  
1 600



Source Thomson, Bloomberg, Forbes

# les media

Next issue Media est un consortium indépendant à destination des éditeurs pour faciliter leur transfert progressif vers le digital (hebdo, journaux, Ebooks) avec un accès pour 10 à 15\$ par mois au Top 70 des magazines US (Time, Glamour, Vanity Fair, People, Fortune, Esquire, The NewYorker, ...), représentant 40% du marché magazine. Il comptait 100 000 abonnées après trois mois. Il a permis de valoriser la base de 115 millions de clients du consortium en facilitant le cross-selling et d’accroître la fidélité par une rétention complémentaire. Mais surtout, il a permis de rééquilibrer la relation avec les distributeurs dont les commissions peuvent dépasser parfois 50% du revenu.<sup>11</sup>

	RÉPLIQUES EN LIGNE	PORTAILS DE CONTENUS INTERACTIFS
Proposition de valeur	1-5 titres, répliques PDF	+70 titres, contenu interactif
Base client	Inchangée	+16% taux de conversion
Modèle profit	Prix unitaire des contenus online, avec discount	+12% de cross-selling: abonnement « all you can eat »
Fidélité	Inchangée	+26% de taux de rétention
Distribution	Leadership des fournisseurs de Devices	Maîtrise de la relation et des données clients

11 Oliver Wyman : EDC, Next Issue Media, *New Digital Future for Publishers?*

La performance CRM va dès lors devenir un levier important dans la sécurisation des ventes. La capture de l’information pertinente pour mieux recruter, développer ou retenir les clients en fonction de leurs profils, de leur historique d’achats et de la prédiction de leurs comportements futurs deviendra clé pour conserver et développer ses ventes directes.

## PATTERN 3

### Modèles de croissance accélérée

MODÈLES DOMINANTS ET STRATÉGIES DE VOLUME

Avec 2,9 milliards d’utilisateurs d’internet et sans doute 4,3 milliards en 2020, les modèles digitaux sont bien sûr des modèles à très fort effet d’échelle. Cela est d’autant plus vrai que les coûts de « bande passante » ont été divisés par 40 et ceux de « processing » par près de 60 au cours des dernières années<sup>12</sup>.

L’effet d’échelle de la distribution internet favorise désormais beaucoup plus les leaders : « the winner takes it all ». Les taux de conversion entre les leaders et les challengers peuvent varier d’un facteur deux à cinq (jusqu’à 8% pour les grandes plateformes contre 1,5% pour des acteurs challengers) ce qui réduit mécaniquement d’autant les coûts de distribution. S’il faut bien sûr intégrer les investissements massifs de SEO et SEM de ces leaders (Priceline a dépensé plus de 1,1 Md\$ en 2013 en achats de mots clés), on peut estimer que le coût de distribution d’un leader est largement plus faible qu’un challenger créant un avantage concurrentiel croissant au fil du temps (voir *Illustration 23*).

C’est bien la stratégie de certains acteurs comme Amazon (et bien d’autres, ...) dont les algorithmes de prix consistent généralement à appliquer le prix le plus bas du marché : les références, dont les couloirs de prix sont prédéfinis, sont réajustées automatiquement par du « web scraping » et le « système » peut réagir à une baisse de concurrence en moins d’une heure.

12 Goldman Sachs 2014: Software and the IoT: Platforms, data, and analytics.





Pour augmenter encore leur emprise et optimiser leurs coûts de distribution, ils développent des places de marché par secteur avec l'exigence d'une garantie que le prix soit le moins cher parmi tous les canaux.

Ces avantages structurels aux leaders, mais aussi le foisonnement des offres et des sites, concentrent naturellement les consommateurs vers quelques gagnants. En bout de course, seuls deux ou trois acteurs par secteur peuvent survivre avec des parts de marchés impressionnantes. Ce qui paraissait impensable dans l'ancienne économie se produit pourtant aujourd'hui dans un monde digital non régulé. Les grands états n'autorisent pas les positions dominantes depuis le « break-out » en 34 sociétés distinctes de la société Standard Oil en 1911, car celle-ci contrôlait alors 91% de la production de pétrole aux Etats-Unis.

Bien qu'ils aient déjà des parts de marché sur leurs segments supérieures à 50%, ces leaders continuent, année après année, à en gagner toujours plus, à l'image de Google qui, avec 67% en 2013, a encore progressé d'1% en un an.

DES PLATEFORMES SUR TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR POUR ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT

Un des éléments clés des modèles digitaux consiste donc à développer, tester et renforcer ses plateformes sur sa géographie d'origine/laboratoire et à les déployer au plus vite au niveau mondial.

Ces plateformes vont bien au-delà de la sphère classique de la distribution ou de l'optimisation des coûts. Elles peuvent être mises en place sur chaque dimension de la chaîne de valeur (plateformes relationnelles, opérations, services partagés, développement) pour profiter au mieux de tous les leviers

digitaux et aider les équipes physiques à résister aux nouveaux entrants dans ce contexte ultra dynamique et sans frontières :

- **Professionaliser et renforcer les expertises/augmenter la fiabilité et qualité des services internes**, par exemple les plateformes CRM regroupant les infrastructures, outils et experts en matière d'analyse de données et de savoir-faire de data analysts.
- **Accélérer le développement international** en mettant en commun les ressources rares – par exemple marketing, data analysts, centrales d'achats, centres d'excellence technologiques – permettant de servir les marchés n'ayant pas la taille critique ou ne disposant pas des compétences locales nécessaires.
- **S'intégrer horizontalement avec des concurrents** pour maîtriser plus vite un maillon de la chaîne de valeur : Microsoft et Cisco ont récemment conclu un partenariat afin d'aligner et de renforcer l'intégration de leurs produits et de leurs opérations sur les marchés du Cloud et des Datacenter ; les acteurs de la bande dessinée ont investi en commun dans « Izneo » une plateforme de distribution mutualisée.

L'importance des plateformes réside d'abord et avant tout dans leur capacité à renforcer la transformation de l'offre de services et du business model et à accélérer le modèle de croissance internationale :

- **Passer de business models B2B à des modèles B2C**, permettant de nouer une relation directe avec le consommateur final (exemple : développer des plateformes de livraison à domicile pour les références manquantes en magasin dans le métier de la distribution intermédiaire).
- **Passer à des modèles de franchises/management** (« asset light ») permettant de limiter les coûts d'investissements et d'accélérer le développement à l'international. Les plateformes de support aux opérations, à l'action

commerciale ou à la distribution permettent de rendre tangible la valeur apportée par le franchiseur. Ces modes de détention peu capitalistiques se sont ainsi développés dans de nombreux secteurs B2B ou B2C. Ils permettent à la fois d'accélérer la croissance des acteurs dans un marché dynamique avec un modèle moins risqué, mais aussi d'amortir leur base de coûts fixes croissants liés au développement nécessaire des plateformes commerciales et marketing globales (voir Illustration 24).

De nombreux leviers de performance digitale ne sont pas aujourd'hui pleinement exploités quels que soient les secteurs et les géographies. Sur ce sujet, la France a par exemple un retard notable par rapport aux Etats-Unis avec un différentiel d'environ 30%.

PATTERN 4 Industrie 4.0 et production digitale

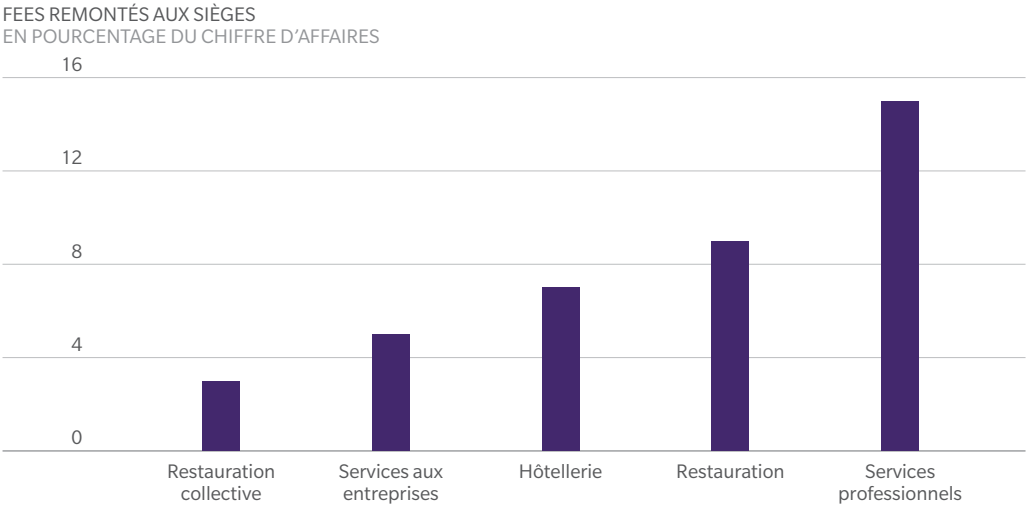
Dans les dix prochaines années, le développement des systèmes cyber-physiques (CPS), où des éléments informatiques collaborent pour le contrôle et

la commande d'entités physiques, permettra de numériser les processus industriels et de faire émerger des « Smart factories », avec des gains de productivité de l'ordre de 30%.

Dans ces usines, la numérisation complète de la relation client permettra une production en flux tendu, sans stock. Dans un certain nombre de cas, le renouvellement des biens sera automatiquement proposé au client et l'ordre de production envoyé à l'usine.

L'impression 3D autorisera la mise en œuvre de séries individualisées aux besoins clients. Ce procédé, qui croît chaque année de 23%, devrait représenter un marché de 10 Mds€ dans le monde en 2020 (pour plus de 30% en Europe). Il permet de réduire la quantité de déchets industriels, d'abaisser les coûts de fabrication et de gagner en flexibilité et en réactivité : chez Salomon, l'impression 3D a permis un gain de temps de l'ordre de 30% à 50% dans le cycle de renouvellement des concepts d'innovation par rapport au recours à un prototypiste extérieur. General Electric ambitionne de réaliser 50% de sa production mondiale en impression 3D à l'horizon 2020.

Illustration 24 : Rémunération des modèles des management/franchise fees



Source Analyses Oliver Wyman

EN RÉSUMÉ

La digitalisation réécrit les règles de la dynamique concurrentielle : grâce à des plateformes mondiales sur lesquelles ils construisent un avantage coût et concurrentiel, les acteurs digitaux ont la capacité de projeter leur modèle sans se soucier des frontières sectorielles ou géographiques, pourvu qu’ils rencontrent une demande. Tous les grands acteurs du net ont des taux de croissance entre 10% et 50% par an, des revenus de plusieurs milliards de dollars et souvent une bonne rentabilité. Si chaque secteur d’activité a sa spécificité, quelques modèles clés émergent.

**Des nouvelles offres « technotransparentes » focalisées sur la demande latente.** Les cartes sont rebattues et les gagnants d’aujourd’hui ne sont plus les pionniers technologiques d’hier mais les acteurs qui comprennent et résolvent mieux que les autres les problèmes (« hassle ») existants ou latents des clients et qui créent un lien émotionnel avec eux.

**Les modèles relationnels ou la bataille de la relation client.** Les offres autrefois similaires pour tous les clients peuvent être ultra personnalisées avec un prix « invisible » différencié par segment client suivant sa maturité. La bataille que se livrent les industries physiques et leurs intermédiaires digitaux sera centrée dans les prochaines années autour du contrôle de la relation client. Chaque acteur a aujourd’hui des informations que l’autre n’a pas et va s’en servir pour mieux recruter, développer ou retenir les clients à plus forte valeur.

**Les modèles de croissance accélérée.** Avec 2,5 milliards d’utilisateurs d’internet accessibles, les modèles digitaux sont bien sûr à très fort effet d’échelle, d’autant plus que les coûts de distribution favorisent largement les leaders de chaque marché (taux de conversion trois fois plus importants). La mise en place de plateformes globales sur l’ensemble de la chaîne de production/valeur (commerciales, relationnelles, supports) permet de déployer des nouveaux modèles de croissance accélérée et « asset light » tels que les différentes formes de franchises.

**Industrie 4.0 et production digitale.** Dans les dix prochaines années, le développement des systèmes cyber-physiques (CPS), où des éléments informatiques collaborent pour le contrôle et la commande d’entités physiques, permettra de numériser les processus industriels et de faire émerger des « Smart factories », avec des gains de productivité de l’ordre de 30%.

Une nouvelle génération de robots « intelligents » et d’outils de commande numérique permettront aux chaînes de production d’interagir et de gagner en autonomie et en polyvalence. SAP développe ainsi des lignes de production qui, avec les mêmes étuis en plastique au départ, réalisent, au choix, soit des télécommandes, soit des enveloppes de téléphone portable.

Enfin, la logistique sera entièrement intégrée et connectée aux outils de production afin d’assurer une optimisation des flux en temps réel. Les produits contribueront eux-mêmes à cette efficacité en adressant alertes et instructions à la distribution (sur leur localisation ou destination, les opérations nécessaires de packaging ou de manutention, ...).

De nombreux obstacles devront être franchis avant que cette usine du futur ne puisse émerger : techniques (systèmes CPS, normalisation, virtualisation, infrastructures haut débit, sécurité), stratégiques (redéfinition des business models, investissements) et surtout humains (compétences internes, réticences des prestataires). Néanmoins, un pays comme l’Allemagne en a déjà fait son cheval de bataille. Le Gouvernement d’Angela Merkel a lancé un ambitieux plan en ce sens, bénéficiant d’une manne publique et privée de 200 M€. Les premières applications sont prévues pour 2015 et une migration d’ici à 2025.

Cette mutation est loin d’être achevée. La pénétration digitale dans les entreprises reste encore faible en Europe. En 2010, en moyenne 35% des entreprises européennes de plus de dix personnes utilisaient internet pour acheter et seulement 18% d’entre elles pour la vente de produits et de services.<sup>13</sup>

13 OCDE 2012.

TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES  
Plus qu’une transformation, une mutation profonde à savoir gérer sur plus d’une décennie

Après dix ans, il est difficile d’identifier de vrais succès de transformation digitale. Il existe quelques exemples, mais ils sont finalement assez rares : Apple en est un, Netflix un autre. La raison en est assez simple : la transformation digitale n’est pas un projet d’entreprise de quelques années mais une longue mutation dont l’échelle de temps est la décennie. Les recettes du succès sont bien différentes. Face à ces défis à long terme, et même si certaines évolutions paraissent rapides, il est difficile, voire dangereux, de s’appuyer uniquement sur des bonnes pratiques et des compétences au sein de son marché. Les dirigeants devront répondre à trois questions essentielles pour réussir leur transformation digitale.

QUESTION 1  
Quel modèle de transformation digitale pour gérer des rythmes et des cultures d’entreprises différents ?

MODÈLE INTÉGRÉ

Dans les secteurs où la pénétration du digital a atteint un premier niveau de maturité (15% à 25% de pénétration internet), on observe que la plupart des structures opérationnelles digitales sont intégrées dans les opérations historiques. C’est le cas dans le voyage, l’aérien, l’hôtellerie, les jeux en ligne ou les medias. Publicis, par exemple, a initié sa transformation digitale il y a plus de dix ans et le digital représente aujourd’hui plus de 40% de son activité.

MODÈLE ISOLÉ

Pour des marchés moins matures, il peut être difficile d’attirer et de retenir des talents dans une culture traditionnelle dont les intérêts ne sont pas forcément convergents sur la façon de construire une stratégie multicanal ou simplement de savoir gérer dans la durée des rythmes d’entreprises très différents. Certaines entreprises ont fait le choix de laisser la structure digitale isolée du reste pour en préserver le dynamisme. Les avantages d’une telle solution sont multiples :

- Préserver une culture digitale permettant d’attirer les bons talents
- Savoir gérer la mutation digitale sur une décennie tout en préservant les canaux historiques
- Etre capable d’investir directement dans de nouvelles géographies sur un modèle purement digital
- Coller à la dynamique du marché grâce à une agilité et une plus forte autonomie sans être freiné par les modèles opérationnels ou de gouvernance historiques
- Une fois la masse critique atteinte, pouvoir infuser les bonnes pratiques dans les structures historiques.

Dans l’assurance, AXA, avec Axa Global Direct, gère à la fois l’ensemble des activités digitales du groupe sur les géographies historiques mais est surtout le fer de lance de la stratégie de conquête (à plus faible coût) pour les géographies émergentes dont la demande se construit directement en ligne – à l’image du marché énorme de la Chine.

Dans la banque, BBVA a créé une Direction de l'innovation digitale à qui elle a notamment confié la responsabilité du P&L sur un nouveau marché, le Chili, où le Groupe n'était pas présent. Il en a résulté la création d'une banque 100% digitale proposant à ses clients de nouveaux services innovants tels que la possibilité de transférer de l'argent entre des comptes Facebook (service BBVA Link). Mais cette Direction travaille également au développement d'applications destinées à l'ensemble du Groupe, qu'elle teste sous forme Beta auprès d'un certain nombre de clients dont elle recueille les réactions.

La grande distribution, pour laquelle les enjeux consommateurs mais aussi de concurrence sont énormes, est aujourd'hui à la frontière entre les deux modèles. Certains distributeurs ont migré vers un modèle intégré, d'autres, les plus nombreux, pas encore.

Cependant, la réalisation de l'étape suivante reste compliquée pour ces modèles « isolés ». La diffusion du digital à l'ensemble de l'entreprise, in fine totalement nécessaire, est un challenge important.

## QUESTION 2

### Comment intégrer l'innovation « entrepreneuriale » ?

Il y a 40 ans, les champions de l'innovation étaient de grands champions industriels ou des grandes structures étatiques comme IBM, Bell, la NASA, DARPA, ... Ils ont généré dans leurs laboratoires un nombre considérable d'innovations et de brevets que ce soit dans la création d'internet, la purification d'eau, les nourritures pour enfants ou la communication satellite. Aujourd'hui, les dix principaux magnas de l'internet<sup>14</sup>, dont beaucoup

n'existaient pas il y a quinze ans, sont valorisés à près de 1 100 Mds\$ grâce à des innovations majeures. La différence ? Ils ont tous commencé dans un garage ou un dortoir d'université il y a quelques années

L'innovation a changé de visage. Elle est devenue beaucoup plus entrepreneuriale et ne nécessite plus de grandes infrastructures. La plupart du million d'applications mobiles aujourd'hui disponibles ont été créées par des start-up dont l'âge ne dépasse pas dix ans.

Partant de ce constat, certains acteurs de l'industrie et des services ont fait le choix de repenser en profondeur leurs modèles et ont adopté la démarche « d'innovation entrepreneuriale ». Moins structurées, plus aléatoires et itératives, les initiatives dans ce sens sont nombreuses.

**Incubateurs et accélérateurs.** De nombreuses structures ont été créées en quelques années par des grands groupes industriels et de services. Leur objectif avoué est de mieux appréhender les évolutions du marché et d'être capable de détecter très rapidement les futurs champions, en absorbant les business models gagnants et en internalisant les compétences : Merck's Global Health Innovation Fund, avec un budget de 500 M\$, a déjà investi dans plus de 20 start-up (Health informatics, personalized medicine) ; Michelin, avec la création de l'Incubator Program Office, ou encore BMW, Deutsche Telekom ou Orange ont mis en place des unités pour financer des start-up digitales.

**Acquérir les compétences clés.** Dans un contexte où le « big data » domine, la ressource rare est devenue le « data scientist » (spécialiste des données ou statisticien capable de gérer, analyser des masses colossales de données).

La course au recrutement des bonnes compétences digitales est un autre élément clé de la stratégie digitale des entreprises. D'autant plus que les experts anticipent un manque d'environ 60% des besoins en data analysts – soit 200 000 postes – aux Etats-Unis d'ici à 2020 et un manque de plus de 1,5 millions de managers et analystes ayant les compétences digitales adéquates.

**L'innovation par tous pour accélérer les cycles.** Certains vont au-delà et impliquent l'ensemble de l'entreprise voire de la communauté dans des modèles plus ou moins formels. Chez Google, 20% du temps des employés peut être consacré à des projets personnels, déconnectés de la responsabilité de la personne, qui, s'ils aboutissent à des innovations significatives, sont largement valorisés et récompensés. Les concours d'innovation se développent en interne comme en externe : Netflix a lancé un concours d'1 M\$ dans 186 pays avec 40 000 candidatures pour améliorer de 10% l'efficacité de son moteur de recommandation.

**Accélérer les développements informatiques** (« la fin des cathédrales »). Les stratégies de développements informatiques ont elles-mêmes évolué sous l'influence des acteurs du net pour devenir beaucoup plus agiles, en impliquant une part plus importante de l'entreprise à tous les stades.

- **« Développement agile ».** Les entreprises recourent à des méthodes itératives où les spécifications et solutions évoluent à travers une meilleure collaboration des équipes transverses, allant « piocher » les fonctionnalités de base via API dans des plateformes standards. Cette approche peut réduire de 30% les besoins en capacités de développement pour le lancement des produits (ex : Paypal), et

a permis à des opérateurs américains du câble de passer d'un lancement produits par mois à trois par jour.

- **L'accélération du « time-to-market »** est rendue possible grâce à la création de petites équipes transverses (« product line teams ») responsabilisées sur leur ligne de produits et travaillant sur des objectifs business à court terme, souvent trimestriels (ex : HomeAway).
- **Des nouvelles fonctions émergent**, comme la fonction « product marketing » qui s'appuie sur des ressources dédiées pour aligner les objectifs marketing et produits tout au long du cycle de développement : spécifications business, interim review(ex : Google).
- Enfin, **d'autres leviers pour accélérer les modes de développements** consistent à mettre en place des modèles de franchise ou des partenariats renforcés, voire une « coopétition » (coopération et compétition) avec des concurrents digitaux.

**Test and learn du développement à la mise en marché.** Comprendre les comportements et tester les concepts font partie intégrante de certains modèles. L'amélioration des taux de conversion ont amené certains acteurs comme Booking.com à réserver 10% de ses volumes en test permanent (AB test process).

## QUESTION 3

### Comment faire évoluer les grands groupes ?

La nouvelle ère digitale positionne les grands groupes face à des challengers aussi inédits que Google, Amazon ou les *Fab Lab*<sup>15</sup>, alors qu'ils ont hérité de l'histoire des organisations structurées pour standardiser les processus, réduire le risque et maîtriser la sécurité, le tout dans une perspective de temps longue.

<sup>14</sup> Google, Alibaba, Amazon, Twitter, Netflix, LinkedIn, Facebook, Ebay, Priceline, Yahoo.



Avant d’être technique, le défi de la digitalisation est donc transformationnel. Pour tirer parti des opportunités, les grands groupes doivent élaborer une vision stratégique revisitée à l’aune des enjeux du digital et mettre en œuvre une transformation profonde de l’entreprise. Le digital bouscule en effet les organisations des groupes dans leurs dimensions formelles (processus internes, modèles RH, gouvernance, ...), comme plus informelles (modèle de leadership, culture, ...).

DES OPPORTUNITÉS INÉDITES DE FAIRE BOUGER LES ORGANISATIONS

Les opportunités d’évolution de l’organisation offertes par le digital sont pourtant nombreuses :

- En faisant éclater les silos internes, le digital impose une collaboration plus étroite entre Marketing et CRM,

entre R&D, Marketing et Direction Industrielle, ...

- En facilitant l’accès aux formations et apprentissages, via le e-learning et maintenant l’émergence des Cooc (Corporate open online courses). Il en résulte des parcours de développement des compétences plus individualisés et ainsi plus riches.
- En favorisant l’essor de communautés au sein de l’entreprise. Car la mondialisation et la connectivité permanente renforcent paradoxalement le besoin de reformer des tribus, de retrouver de la proximité et de l’authenticité au sein de cercles plus restreints. A titre d’exemple, le réseau social d’entreprise de BASF, BASFconnect compte 35 000 employés enregistrés (soit près du tiers de l’effectif du groupe), dont 65% sont également membres de communautés, un bon signe de l’utilisation de l’outil. Différents cercles existent : communautés d’expertise, communautés d’intérêt, communautés d’engagement, créées par l’entreprise elle-même pour faciliter le dialogue

avec ses employés. Plusieurs centaines d’employés y tiennent leur propre blog et les dirigeants eux-mêmes y partagent leurs réflexions et sollicitent l’avis des collaborateurs.

- Mais aussi le développement de communautés avec le monde extérieur (clients, prescripteurs, fournisseurs, partenaires).
- En étendant le champ d’expérimentation par la possibilité de tester rapidement auprès de populations ciblées des versions Beta de futures offres comme le font les pure-players digitaux avec leurs employés.
- En accélérant les processus de décision et en rebattant les cartes des rôles et responsabilités dans l’entreprise, avec la mise en place de réseaux auto-organisés en parallèle des structures hiérarchiques (voir Illustration 25).

native », que l’on cherche à greffer sur l’organisation, voire dans certains cas un rejet pur et simple.

DIFFUSER UNE CULTURE DIGITALE AU SEIN DE L’ENTREPRISE

Les managers en sont conscients, l’évolution de la culture d’entreprise est clé : 63% des managers la citent comme le plus important défi de la transformation digitale<sup>16</sup>. Il ne s’agit pas uniquement que le nouveau monde digital soit « toléré » par les collaborateurs, mais que ceux-ci en « embrassent » les différentes dimensions.

En matière d’évolution culturelle en général, et de développement d’une culture digitale en particulier, il n’existe pas de recette toute prête et unique. Tout dépend tout d’abord du point de départ : le goût pour la nouveauté, l’appétit pour le changement, ou au contraire l’aversion au risque. Il est cependant important de combiner différents types de leviers :

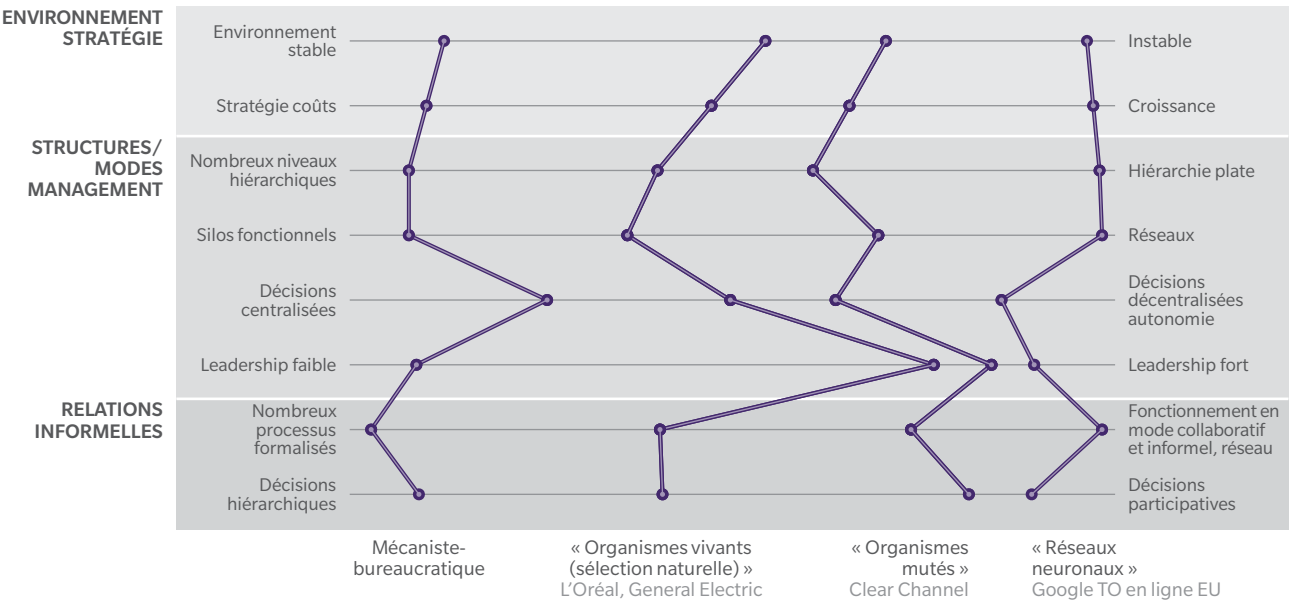
- **Les comportements** : l’identification et la mise en avant parmi les comportements existants de ceux qui sont particulièrement en phase avec une culture digitale et la promotion des nouveaux comportements à développer (esprit entrepreneurial, transversalité, travail collaboratif, ouverture sur le monde extérieur, ...).
- **L’exemple** : et même l’exemplarité des dirigeants, eux-mêmes sensibilisés aux enjeux du digital et les communiquant, à l’instar d’un Jean-Pascal Tricoire chez Schneider Electric<sup>17</sup>.
- **L’ouverture au monde digital** : à travers des initiatives de type « Learning expeditions », par exemple.

MAIS SANS SURPRISE, L’ORGANISATION EST AUSSI LE PREMIER OBSTACLE À LA DIFFUSION DU DIGITAL

La complexité des structures, des hiérarchies, des silos, des politiques internes, des avantages acquis, des processus spécialisés et les modes de fonctionnement établis combattent le changement. Hier, le pouvoir était aux mains de ceux, en petit nombre, qui détenaient l’information ; demain, et même déjà aujourd’hui, l’information utile et fiable est beaucoup plus facilement accessible à tous, remettant en cause les positions existantes.

Il en résulte une résistance latente, parfois une opposition entre les collaborateurs anciens et les nouveaux venus « Internet-

Illustration 25 : Evolution des modèles de management



15 Les ateliers partagés de production, ou FabLab, mettent à disposition des entrepreneurs, artisans ou particuliers toutes sortes d’outils, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur, pour la conception et la réalisation d’objets (prototypes, séries limitées ou pièces de rechange).

16 Etude « The 2014 State of digital transformation » d’Altimeter.

17 Enquête Enjeux les Echos, classant Schneider Electric comme l’entreprise la plus digitale du CAC 40.

EN RÉSUMÉ

La transformation digitale n’est pas un projet d’entreprise de trois ans mais une longue mutation dont l’échelle de temps est la décennie. Face à ce défi à long terme, la clé du succès réside dans la mise en place de leviers spécifiques :

- Décider du modèle (intégré ou isolé) de transformation digitale pour gérer au mieux des rythmes et des cultures d’entreprises parfois très différents
- Repenser complètement l’innovation au moyen d’incubateurs, du recrutement de nouvelles compétences clés (data analysts, ...), de nouveaux modes de développement et de mise en marché (test and learn, développement agile, ...)
- Accélérer la croissance de la nouvelle culture digitale dans l’ensemble de l’entreprise : le digital bouscule en effet les organisations des groupes dans leurs dimensions formelles (processus internes, modèles RH, gouvernance, ...), comme plus informelles (modèle de leadership, culture, ...). Les opportunités d’évolution de l’organisation sont nombreuses, mais sans surprise, l’organisation est aussi le premier obstacle à la diffusion du digital. Il ne s’agit donc pas uniquement de s’assurer que le nouveau monde digital soit « toléré » par les collaborateurs, mais que ceux-ci en « embrassent » les différentes dimensions : changement dans les comportements, les processus, les modèles RH et dans l’environnement de travail lui-même

Enfin, l’agenda de la transformation digitale étant bien souvent complexe, il ne peut qu’être fondé sur une vision partagée du comité de direction et engager de façon large les collaborateurs de l’entreprise

- **Les processus RH et notamment la formation** : ainsi, plutôt que d’en interdire ou contrôler l’utilisation, de plus en plus d’entreprises, à l’exemple de Dell, forment leurs collaborateurs au bon usage des media sociaux.
- **L’environnement de travail lui-même, qui peut s’inspirer de celui des acteurs Internet-native** : si les locaux des acteurs phares du digital se distinguent par leur originalité, ce n’est pas qu’une question de moyen, c’est aussi une manière différente d’aborder l’environnement de travail. En mettant en place des espaces physiques de collaborations informelles, en créant un environnement « fun » qui donnent envie à leurs employés de s’y impliquer, ...

AU-DELÀ DE LA DIMENSION CULTURELLE, APPRÉHENDER ET STRUCTURER LA TRANSFORMATION DANS SON ENSEMBLE

Dans un certain nombre de cas, les grands groupes devront mettre en cohérence leurs structures et modes de fonctionnement et les faire évoluer vers une organisation plus « horizontale », structurée davantage en réseau, autorisant le développement de business units autonomes et ouvertes à des partenariats externes, notamment avec des leaders technologiques.

L’évolution des modèles RH s’avèrera nécessaire, notamment pour attirer et retenir les talents clés. Par analogie avec le « parcours client » qui analyse en différents points de contact la qualité de l’expérience vécue par le client, la notion de « parcours salarié » peut être développée afin de s’assurer du bien-être des collaborateurs au cours de leur vie dans l’entreprise. Encore une fois les entreprises Internet-native qui privilégient la dimension « user-centric » dans leurs processus internes peuvent être source d’inspiration.

Compte-tenu des enjeux, les dirigeants doivent mettre en œuvre un agenda de transformation digitale complexe qui ne peut s’engager que sur plusieurs années. Celui-ci doit être fondé sur une conviction partagée par le Comité de direction du diagnostic et de la vision et s’appuyer sur une mobilisation large des collaborateurs.

CONCLUSION  
Les turbulences de la massification du digital

NOUS ENTRONS DANS L'ÈRE DE LA MASSIFICATION DU DIGITAL

Le marché du E-commerce représente, en 2013, 1 010 Mds\$ avec une croissance moyenne annuelle de 17%. Le digital, qui s’insère dans la plupart des secteurs d’activité, est lui plus difficile à mesurer. Estimé aujourd’hui à environ 5% du PIB mondial, il devrait en représenter en 2025 au moins 10%.

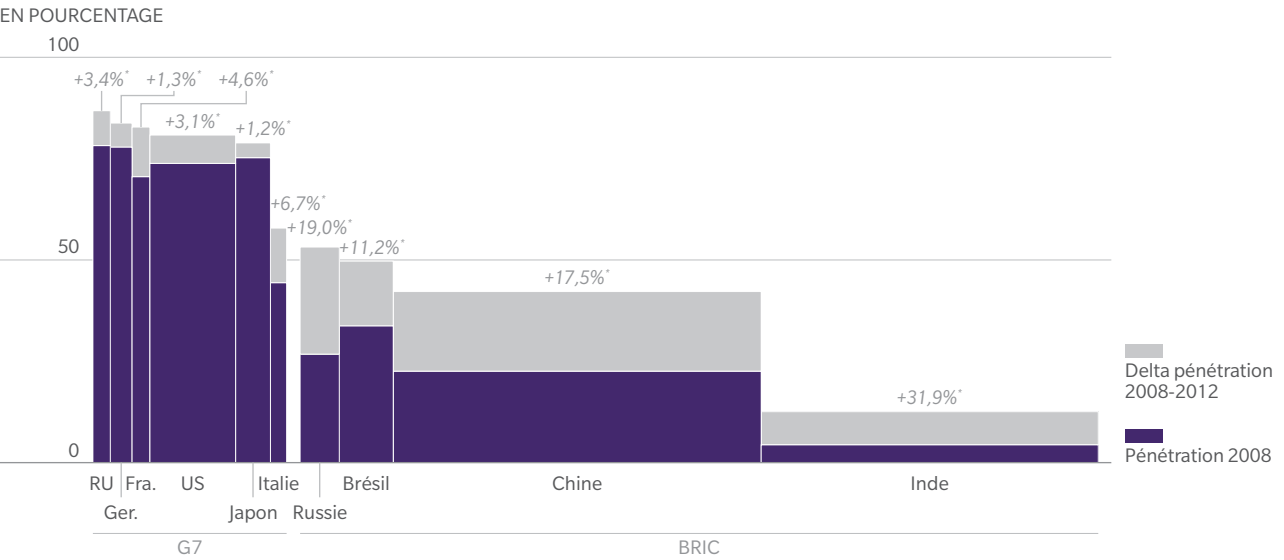
Progressivement, tous les domaines de l’activité économique, de la vie sociale, culturelle et citoyenne sont touchés par les services numériques que nous utilisons au quotidien. Tous les pays, toutes les couches

sociales, tous les âges vont accéder aux réseaux dans les dix ans qui viennent et vont devenir des utilisateurs actifs et exigeants.

Ces tendances, déjà visibles, vont encore s’accélérer grâce à deux vagues concomitantes.

**Le déploiement des smartphones en cours d’extension et qui va accélérer la connexion d’internet et donc le E-commerce (majoritairement M-commerce dans le futur) avec un phénomène de rattrapage des pays émergents.** Plus de 230 millions de nouveaux utilisateurs d’internet sont enregistrés dans le monde chaque année (soit l’équivalent du marché américain) (voir Illustration 26).

Illustration 26 : Evolution des taux de pénétration internet G7 et BRICs entre 2008 et 2012



\* Croissance annuelle  
Source Data.un.org, Analyses Oliver Wyman

**La maturité des acheteurs en ligne.** Plus les individus achètent en ligne, et plus ils achètent en dehors de leur pays. Les taux d’importation peuvent dès lors aller au-delà de 50% comme on l’observe en particulier en Europe (voir Illustration 27).

## GLOBALISATION DES SERVICES, LES NOUVELLES RÈGLES DU JEU DE LA COMPÉTITIVITÉ

L’économie digitale va fortement bouleverser les règles de la compétitivité. Par exemple, l’économie des services – qui représentait 53% du PIB mondial en 2010 – en sera particulièrement affectée. Vus pendant longtemps comme locaux et peu exportables, nombre de secteurs des services vont pourtant pouvoir s’exporter demain sur une partie de leur chaîne de valeur. Largement sous-estimées car plus difficiles à mesurer que

les produits de l’industrie (60% des échanges de services ne sont pas comptabilisés dans les statistiques publiques<sup>18</sup>), il est prévu que ces exportations croissent a minima de 30% dans les dix prochaines années. La France, significativement en retrait par rapport aux Etats-Unis en 2008 avec seulement 22% de la part de ses exportations relatives aux services (vs. 28% aux Etats-Unis), rattrape petit à petit son retard et se positionne déjà à 29% en 2013 (voir Illustration 28).

Si on considère l’ensemble des types d’exportation, il est probable que ces exportations de services représentent plus de 50% des échanges internationaux en 2020. La notion même de compétitivité des nations s’en trouve bouleversée avec, par exemple, des délocalisations d’activité de services à prévoir dans les prochaines années.

Alors que la globalisation n’avait touché jusqu’à présent que l’industrie, avec les

effets que nous avons vus depuis dix ans, les turbulences toucheront demain l’ensemble de l’économie au plus profond des pratiques des consommateurs et des entreprises.

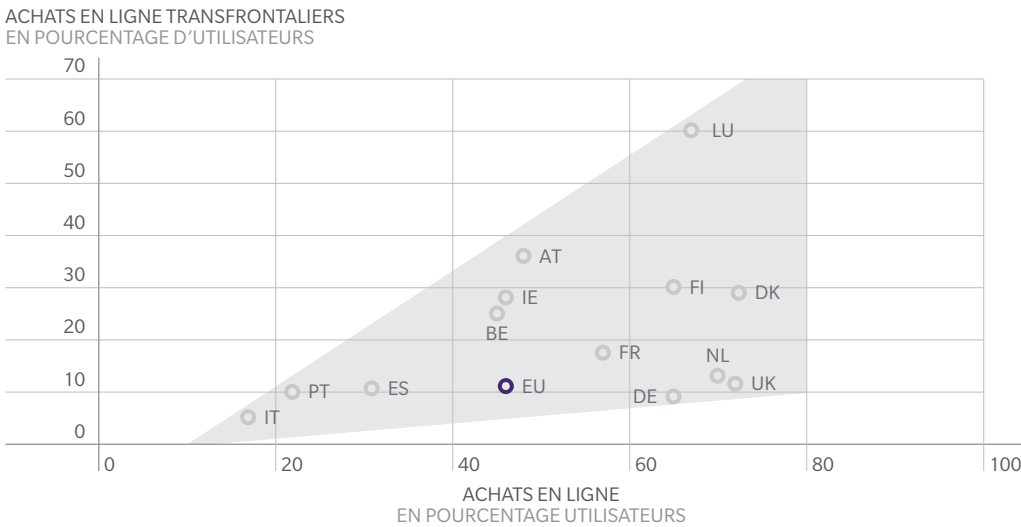
## LES DÉFIS DE LA FISCALITÉ DU MONDE DIGITAL

Les acteurs du digital ont la capacité d’optimiser leur schéma fiscal beaucoup plus facilement que les industries classiques. Dès lors, le développement du numérique est porteur de progrès mais met à rude épreuve les économies des grands états industrialisés. Si les entreprises digitales ne sont pas les seules à pratiquer l’optimisation fiscale, il leur est cependant plus facile de transférer leurs bénéfices dans les pays à fiscalité attractive en y rémunérant des actifs incorporels dont la valeur est décuplée par l’effet d’échelle.

Contrairement aux entreprises plus anciennes pour lesquelles l’optimisation fiscale demande des restructurations, l’économie numérique est organisée d’emblée pour tirer le meilleur parti des disparités de systèmes fiscaux entre états, notamment par le choix de leur siège (le droit international attribue de pouvoir imposer les bénéfices à l’état dans lequel l’entreprise a son siège plutôt qu’à celui dans lequel elle exerce son activité).<sup>19</sup>

Il ne reste donc plus que quelques années à la France et à l’Europe pour intégrer ces nouveaux défis et se positionner sur ces nouveaux modèles économiques qui attirent plus de 50% des investisseurs venture capital aux Etats-Unis aujourd’hui<sup>20</sup>. Il est grand temps de constituer des champions globaux capables de se battre dans un **grand supermarché mondial complètement ouvert et encore largement sous règlementé**.

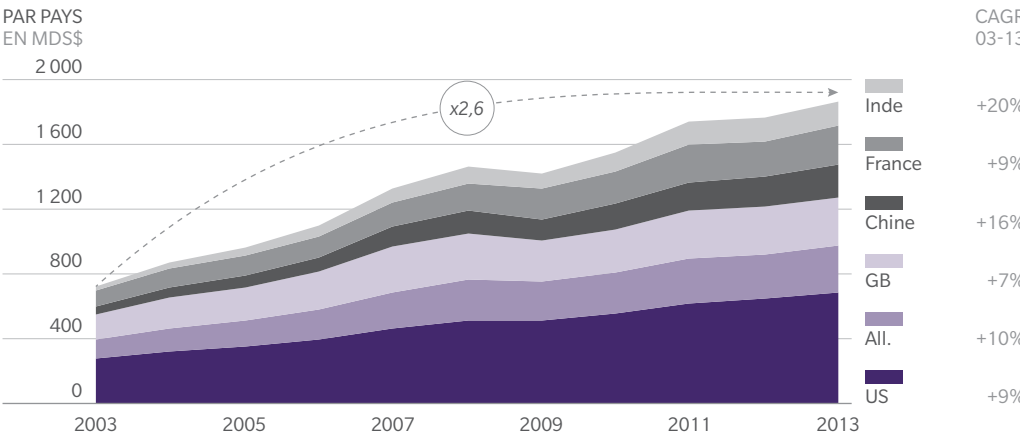
Illustration 27 : Achats en lignes nationaux et transfrontaliers



Source Eurostat, Community survey on ICT 2012

18 Etude Oliver Wyman : Mondialisation des services (2011) : Les revenus liés au commerce électronique sont particulièrement difficiles à retracer, en particulier pour les achats effectués sur des plateformes hébergées dans certains paradis fiscaux. D’autres échappent même à tout suivi. Tel est le cas des flux de revenus liés aux accords de roaming entre opérateurs de télécoms.

Illustration 28 : Exportations de services par pays depuis dix ans



PART DES SERVICES DANS LES EXPLOITATIONS PAR PAYS

	US	ALL	GB	CHINE	FRANCE	INDE
2008	28%	15%	37%	9%	22%	37%
2013	30%	17%	35%	9%	29%	31%

Source Statistiques du commerce international, OMC, International trade center et analyses Oliver Wyman

19 Actuellement, les grands groupes internationaux de l’économie numérique fonctionnent sur la base du commissionnement : les revenus générés par exemple sur le territoire français sont perçus par leurs structures basées hors de France, leurs filiales françaises ne payant leur impôt que sur une base égale au coût de fonctionnement de la structure +5 ou 10%. Cet aspect est particulièrement important en matière de commercialisation de contenus numérique (musique, VOD, ebook). Si la France a pu rattraper son retard en matière de TVA sur le livre électronique, aucune mesure similaire n’a été prise en matière de musique en ligne ou de VOD.

20 OCDE.



# 4 QUESTIONS CLÉS

MIEUX APPRÉHENDER LA TRANSFORMATION DIGITALE DANS VOTRE ENTREPRISE

1

## Comment anticipez-vous la mutation digitale de votre secteur ?

- Sur quelle partie de la chaîne de valeur le digital pénètre il votre secteur ? Quelles en sont les conséquences?
- Avez-vous une vision claire des prochaines vagues digitales ?
- Quelles menaces pour votre secteur et quelles opportunités à l'intérieur ou en dehors de votre périmètre historique ?

2

## A quel point la relation client et le comportement d'achat vont évoluer dans les 10 ans qui viennent ?

- En observant les nouvelles opportunités technologiques (objets connectés,..) à quoi pourrait ressembler le parcours d'achats et la relation client dans 5 ans et dans 10 ans ?
- Quels sont les acteurs digitaux susceptibles de rentrer d'une façon ou d'une autre dans votre secteur en profitant de ces nouveaux comportements?

3

## Quels nouveaux modèles économiques ?

- Quelles sont les start up / produits ou services innovants qui représentent un fort potentiel en répondant à une attente latente de vos clients ?
- Quelles sont les plateformes (opérationnelles, commerciales ou relationnelles) à développer afin de sécuriser les ventes et accélérer le développement international ?
- Comment sécuriser votre relation client tout au long de la relation ? Comment votre proposition de valeur peut-elle évoluer vers un modèle plus relationnel ? Quels modèles de personnalisation et de fidélisation de vos offres ?
- Comment le digital s'insère-t-il dans votre modèle de production ? quels gains en coût et qualité ?

4

## Comment avez-vous engagé la transformation digitale de votre entreprise ?

- Avez-vous décidé d'un modèle intégré ou isolé ?
- Avez-vous repensé votre modèle d'innovation : Incubation, acquisition, recrutement de nouvelles compétences clés ? quel modèle d'accélération de la mise en marché ?
- Comment accélérez-vous la culture digitale dans votre entreprise (modèles RH, processus, gouvernance, environnement de travail, formation) ?

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 3 000 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 25 pays sur les principaux continents. Le cabinet a développé une forte expertise dans le domaine des Services. Il fait partie de Oliver Wyman Group, ensemble qui regroupe les activités de conseil du groupe Marsh & McLennan Companies et dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 1,5 milliard de dollars.

Pour plus d'information, visitez [www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com). Suivez Oliver Wyman sur Twitter @OliverWyman.

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

Ce point de vue a été réalisé par les partners du bureau de paris, pour plus d'informations, veuillez contacter :

## EN CHARGE DE L'ÉTUDE

### DIGITAL, VOYAGE ET LOISIRS

BRUNO DESPUJOL

[bruno.despujol@oliverwyman.com](mailto:bruno.despujol@oliverwyman.com)

## CONTRIBUTEURS

### AUTOMOBILE

REMI CORNUBERT

[remi.cornubert@oliverwyman.com](mailto:remi.cornubert@oliverwyman.com)

MARC BOILARD

[marc.boilard@oliverwyman.com](mailto:marc.boilard@oliverwyman.com)

### B2B SERVICES

HUGUES HAVRIN

[hugues.havrin@oliverwyman.com](mailto:hugues.havrin@oliverwyman.com)

### COMMUNICATION, MEDIA ET TECHNOLOGIES

EMMANUEL AMIOT

[emmanuel.amiot@oliverwyman.com](mailto:emmanuel.amiot@oliverwyman.com)

### DIGITAL, VOYAGE ET LOISIRS

MURIEL SHTICKZELLE

[muriel.shtickzelle@oliverwyman.com](mailto:muriel.shtickzelle@oliverwyman.com)

### DISTRIBUTION

BERNARD DEMEURE

[bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:bernard.demeure@oliverwyman.com)

XAVIER MUSSARD

[xavier.mussard@oliverwyman.com](mailto:xavier.mussard@oliverwyman.com)

### INDUSTRIE

XAVIER RUAUX

[xavier.ruaux@oliverwyman.com](mailto:xavier.ruaux@oliverwyman.com)

GUILLAUME THIBAUT

[guillaume.thibault@oliverwyman.com](mailto:guillaume.thibault@oliverwyman.com)

### ORGANISATION

NATHALIE CHATELIN

[nathalie.chatelin@oliverwyman.com](mailto:nathalie.chatelin@oliverwyman.com)

### SERVICES FINANCIERS

JACQUES-OLIVIER BRUZEAU

[jacques-olivier.bruzeau@oliverwyman.com](mailto:jacques-olivier.bruzeau@oliverwyman.com)

DAVID GIBLAS

[david.giblas@oliverwyman.com](mailto:david.giblas@oliverwyman.com)

### TRANSPORT

GILLES ROUCOLLE

[gilles.roucolle@oliverwyman.com](mailto:gilles.roucolle@oliverwyman.com)