

REPÈRES & STRATÉGIES

IL N'Y A RIEN DE CONSTANT, SI CE N'EST LE CHANGEMENT



SOMMAIRE

- 1 ZOOM
L'écosystème des startups :
Source d'innovation stratégique
- 4 SECTEURS
Améliorer le service client en magasin :
S'en donner les (bons) moyens !
Filière construction : Une approche complète
pour optimiser les dépenses externes
Comment l'autocar change les règles du jeu
de la concurrence rail-route
Loi Hamon : Quel impact sur les assureurs ?
Economie collaborative : La troisième
révolution digitale
- 11 EXPERTISES
Décoder les gènes de la croissance
- 12 AGENDA

L'ÉCOSYSTÈME DES STARTUPS

SOURCE D'INNOVATION STRATÉGIQUE

Par Thierry Mennesson, Hanna Moukanas et Georges Vialle

L'INNOVATION STRATÉGIQUE : UNE NÉCESSITÉ

L'innovation technologique s'accélère, les Mega Trends projettent un futur qui bouleverse les environnements sociaux, économiques, et écologiques. Les modes de consommation évoluent en conséquence, et engendrent une accélération du rythme de renouvellement des Business Models. Dans ce contexte, l'innovation stratégique devient une nécessité absolue pour anticiper et se transformer en permanence.

Il ne s'agit plus aujourd'hui de travailler sur son prochain *Business Design*, mais d'anticiper quels seront les trois ou quatre prochaines ruptures susceptibles de faire émerger de nouvelles sources de création de valeur, et de préparer l'entreprise à les appréhender et les transformer en *Business Models* gagnants. Face à cette accélération et à ces ruptures, les entreprises ne peuvent plus s'appuyer uniquement sur leurs capacités internes d'analyse stratégique, leur compréhension des besoins clients et leur capacité de design d'offres innovantes. De nouvelles sources externes d'innovation stratégique sont nécessaires. Le futur existe déjà, il est simplement ailleurs et il s'agit de bien s'armer pour aller le chercher.

L'ÉCOSYSTÈME DES STARTUPS, UN CATALYSEUR DE CETTE INNOVATION STRATÉGIQUE

L'écosystème des startups est une source d'innovation stratégique, d'anticipation des nouvelles tendances et d'accélération du mouvement vers les prochains *Business Designs*. Les sociétés établies peuvent apprendre de la manière dont les entrepreneurs et les startups identifient les nouveaux *Business Models*, développent leurs offres et l'expérience client, et pratiquent le « test & learn ».

En collaborant avec les startups, les grands groupes peuvent ainsi bénéficier de la rapidité et de la flexibilité de petites structures pour lancer de nouvelles idées, avoir une approche permettant plus de prise de risque, rester à jour sur les innovations et les « trends », atteindre de nouveaux clients, optimiser l'expérience client, et enfin bénéficier d'expertises spécifiques (data analytics, user experience design, social networks, etc.) et de la compréhension de nouveaux marchés.

Illustration : Plusieurs leviers sont à la disposition des grands groupes

	LEVIER	IMPACT	EXEMPLES
COOPÉRATION	Structure digitale de collaboration	Coordonne l'ensemble des actions	<ul style="list-style-type: none"> Axa Lab
	Concours d'innovation stratégique	Rapproche des startups et identifie des innovations	<ul style="list-style-type: none"> EDF Pulse AXA Data Innovation Lab
	Incubateur interne pour les employés	Favorise la transformation digitale et l'innovation interne	<ul style="list-style-type: none"> Axa Start in Le Garage d'Alcatel Lucent
	Implication de cadres comme mentors	Renforce la culture digitale, identifie des pépites	<ul style="list-style-type: none"> Orange, IBM, Microsoft
PRISES DE PARTICIPATIONS	Incubateur/accélérateur propriétaire	Permet coopération et prise de participation	<ul style="list-style-type: none"> Kamet (Axa)
	Prise de participation dans un incubateur/accélérateur	Limite les risques et fait levier de l'expérience	<ul style="list-style-type: none"> MAIF dans NUMA JCDecaux dans Paris Incubateur
	Participations directes	La plus intégrée mais aussi la plus risquée	<ul style="list-style-type: none"> SNCF (OuiCar), Keolis (Moovit)
	Via un corporate fund	Proche de l'entreprise mais avec une gouvernance adaptée	<ul style="list-style-type: none"> Seb Alliance AXA Strategic venture
	Via un multi-corporate Fund	Mise en commun de moyens et d'expertises entre groupes	<ul style="list-style-type: none"> Orange, Total et SNCF dans Ecomobilité ; 10 partenaires dont la Poste dans XAnge
	Partenariat avec un Venture Capitalist	Permet de faire levier de l'expérience des VC	<ul style="list-style-type: none"> La Française des Jeux avec Partech

Comme le temps est clef dans cette course aux prochains *Business Models*, les entreprises peuvent également acquérir des startups pour accélérer et assurer leur migration vers le prochain *Business Model*. Certaines des plus grosses capitalisations boursières actuelles (Google, Amazon, Facebook, etc.) sont d'ailleurs nées de startups et ce mouvement devrait continuer.

DES MODES VARIÉS D'INSERTION DANS L'ÉCOSYSTÈME DES STARTUPS

Apprendre des startups nécessite souvent d'engager avec elles des collaborations financières et opérationnelles pour lesquelles les entreprises établies ne sont pas toujours bien préparées, leurs organisations s'étant construites sur les défis actuels ou passés (voir illustration).

FAUT-IL ALLER EN CALIFORNIE POUR TROUVER L'INSPIRATION ?

Certes la Silicon Valley reste le numéro un des écosystèmes de startups mais des écosystèmes plus proches de nous sont accessibles, comme New York (n°2) ou Londres (n°6), et surtout Paris qui est bien classé (n°11 d'après le Global Startup Ecosystem Ranking, Compass 2015). Une étude réalisée par Oliver Wyman a montré que la France est particulièrement bien placée dans les solutions digitales, les biotechnologies, les médias, les loisirs ainsi que la publicité et le marketing.

On peut citer des succès de startups françaises comme Criteo (publicité) qui est entrée au Nasdaq en 2013, Sigfox (Internet des objets) qui a levé 151 M\$, Cross Knowledge (e-learning) rachetée par John Wiley & Sons 175 M\$, La Fourchette (loisirs) rachetée par Trip Advisor 140 M\$, Deezer (musique) qui a levé 130 M\$ en 2012 et rentre dans un nouveau round, BlaBlaCar qui a levé plus de 100 M\$. Par ailleurs, c'est en France que se trouvent les besoins de financement des startups les plus forts en Europe et c'est donc une opportunité pour les groupes français de trouver plus facilement des prises de participations.

La position de Paris n'est pas figée et peut progresser si « l'écosystème des grandes entreprises » le soutient. New York est par exemple passée de 2012 à 2015 de la cinquième à la deuxième position. Cela est en partie dû à l'initiative lancée en 2009 par le maire de New York Michael Bloomberg « NYCMedia2020 » qui a associé la ville de New York, les grandes entreprises de média et les investisseurs dans la définition de nombreuses initiatives pour renforcer l'écosystème des startups et conforter la place de New York comme capitale mondiale des médias. Oliver Wyman était le « knowledge partner » du groupe de travail animé par Michael Bloomberg et qui regroupait 200 dirigeants des principaux groupes médias (AOL, WPP Group, Time Warner, Hearst, Meredith, Publicis, etc.), Venture Capitalist, experts et universitaires.

En se rapprochant de l'écosystème des startups françaises, les grands groupes pourront à la fois tirer parti des opportunités qu'il offre pour accélérer la réinvention de leur *Business Model* mais aussi contribuer à le renforcer pour conserver en France cette capacité d'innovation stratégique qui a permis dans le passé de générer des leaders mondiaux tels que Veolia dans l'environnement, Sodexo dans la restauration collective, ou encore JC Decaux dans l'affichage urbain.

AMÉLIORER LE SERVICE CLIENT EN MAGASIN

S'EN DONNER LES (BONS) MOYENS !

Par Bernard Demeure et Xavier Mussard

La guerre des prix fait rage. Les enseignes continuent à investir dans des rénovations, de nouveaux points de vente, l'Internet et l'omnicanal. Renforcer son avantage ou devenir une référence en termes de service et de relation client est de plus en plus crucial. Nous avons aidé plusieurs acteurs à améliorer significativement leur performance.

Un exemple, la perception par les clients d'une enseigne du service offert en magasin baissait depuis plusieurs années. Les clients reprochaient à l'enseigne le manque de disponibilité du personnel, le temps d'attente excessif en caisse et les nombreuses ruptures de stock. En réponse, le distributeur mit d'abord en place un programme de formation ambitieux dans ses magasins, avec notamment des ateliers « penser client », et exerça une forte pression sur les managers ... Résultat : la perception client empira !

Décontenancé, le distributeur fit appel à nos équipes. Le diagnostic, établi ensemble, fut clair : si le service client était bien une priorité des équipes, la majeure partie du temps était en fait passée à traiter les urgences, à passer d'incendie en incendie. Il apparut qu'une grande partie des inefficacités avait pour origine des décisions prises par les services amont qui rendaient le travail en magasin complexe. Exploitant ce diagnostic, nous avons aidé à mettre en place une démarche d'amélioration du service client résumée dans l'idée suivante : « **améliorer significativement le service rendu AU magasin afin de pouvoir améliorer le service EN magasin** ».

Des groupes composés de membres des différents services (exploitation/magasins, approvisionnement, marchandises, ressources humaines, ...) ont travaillé à réduire la complexité générée par l'amont en magasin. Les améliorations suivantes ont par exemple été apportées :

- Le mode de constitution des palettes en entrepôt a été modifié pour mieux correspondre au plan merchandising des magasins ; gain : jusqu'à 4h par semaine par magasin
- Le packaging de certains produits a été renégocié avec les fournisseurs pour faciliter leur mise en rayon et leur scanning en caisse ; gain : 3h par semaine par magasin
- Les règles de sollicitation du management en cas d'erreur en caisse ont été modifiées ; ceci a fait gagner jusqu'à 6h par semaine par magasin

Le résultat : l'ensemble des améliorations a généré une réduction de près de 20% des heures travaillées dans les magasins ! Le temps gagné a été redéployé dans des services à valeur ajoutée pour le client, dans la réduction du temps d'attente en caisse et dans l'amélioration de la disponibilité des produits. L'indicateur « service client en magasin » a depuis atteint le niveau le plus haut jamais connu par ce distributeur, et se maintient à un niveau élevé.

A LIRE
Oliver Wyman Retail Journal
Volume 4



FILIÈRE CONSTRUCTION

UNE APPROCHE COMPLÈTE POUR OPTIMISER LES DÉPENSES EXTERNES

Par Xavier Nougès, Xavier Ruaux et Rémi Seners

Dans la filière construction (construction, promotion immobilière et génie civil), les dépenses externes représentent généralement 60 à 70% du chiffre d'affaires. Il n'est pas surprenant dans ces conditions, surtout en période de conjoncture molle, de voir les entreprises du secteur porter toute leur attention sur l'optimisation de leurs achats. Pourtant, notre analyse indique que des économies potentielles de 7 à 12% leur échappent encore aujourd'hui. De nombreuses raisons expliquent ce maintien des dépenses externes à un niveau excessif. L'une d'elle, et non des moindres, est le caractère unique et « cousu main » de chaque projet de construction. Cette spécificité a pour conséquence des achats locaux très fragmentés qui contrastent avec la situation en vigueur dans la plupart des autres industries. Toutefois, certaines méthodes existent pour dépenser plus intelligemment et engranger les économies potentielles évoquées ci-dessus.

Le secteur de la construction a de nombreuses raisons d'examiner de plus près ses dépenses externes, mais se contenter d'appliquer des approches empruntées à d'autres secteurs, tels l'automobile ou la distribution, ne peut que conduire à l'échec. Les leviers propres à la filière s'articulent autour de deux axes :

Commencer par dépenser plus intelligemment. D'importantes opportunités existent dans l'optimisation des activités de conception/design afin de mieux définir les besoins réels du projet et d'identifier ainsi des opportunités de réduire les coûts tout en améliorant les délais de livraison. En outre la prescription technique représente un second gisement d'opportunités en distinguant les approches entre ce qui est visible du client et ce qui ne l'est pas.

Puis acheter mieux. Il est important de définir le niveau géographique optimal pour traiter chaque catégorie d'achat. Le défi ici est de comprendre ce qu'il est préférable d'acheter localement, avec une logique « projet par projet », par rapport à ce qui doit être regroupé et acheté nationalement ou régionalement avec des contrats cadre qui bénéficieront ensuite aux projets ultérieurs. Acheter moins cher nécessite également la création de bordereaux de prix détaillés. Ces bordereaux permettent d'inciter les fournisseurs à chiffrer leurs propositions en utilisant un canevas standard facilitant la compréhension et la comparaison de leurs offres. Dernier point enfin, les alternatives « make or buy » doivent elles aussi être sérieusement étudiées.

Ajoutons en conclusion que les progrès dans ce domaine apportent d'autres avantages que les économies financières elles-mêmes. Parmi ces avantages, on peut citer une plus grande efficacité dans la conduite des projets, des améliorations des standards de qualité et une réactivité accrue aux enjeux sociaux et environnementaux, trois thèmes contribuant fortement à différencier la proposition de valeur d'un acteur de la construction.

A LIRE

Point de vue Oliver Wyman
Construction : Acheter moins
cher, mais surtout dépenser
plus intelligemment



COMMENT L'AUTOCAR CHANGE LES RÈGLES DU JEU DE LA CONCURRENCE RAIL-ROUTE

Par Jean-Pierre Cresci et Gilles Roucolle

Suite à la libéralisation du marché du transport longue distance par autocar résultant de la mise en vigueur de la Loi Macron, les compagnies ferroviaires doivent repenser leur offre et leur modèle opérationnel plutôt que d'entrer dans une guerre des prix difficilement soutenable sur le long terme.

La libéralisation du marché du transport longue distance en autocars en Europe continentale a permis l'émergence des opérateurs de cars low-cost (Megabus, Flixbus, Onnibus). Un changement de paradigme qui bouscule les compagnies ferroviaires. En Europe du Nord, ces nouveaux entrants ont capté jusqu'à 20% de la clientèle ferroviaire en définissant un positionnement produit compétitif (fréquences, services, etc.) et une stratégie marketing agressive (prix, communication, etc.).

Les observations récentes suggèrent que le car attire non seulement les passagers à faible revenu, mais aussi de nouveaux clients comme les couples sans enfants ou les voyageurs d'affaires. Ceci est d'autant plus vrai sur les axes peu ou mal desservis par le train. En France, deux cas de figures devraient se présenter :

- Sur les axes TGV, la SNCF bénéficie d'un avantage temps considérable face au car et, sur certaines lignes, d'une offre petit prix "OUIGO", qui devraient limiter l'érosion de sa part de marché
- Sur les voies conventionnelles (TET ou TER), la concurrence sera plus frontale : les opérateurs de cars pourront souvent proposer des temps de trajets comparables au train, des prix plus faibles et des fréquences supérieures. Ce point n'a pas échappé à la SNCF qui muscle son offre OuiBus

Les tentatives des compagnies ferroviaires de répondre à la concurrence des cars par de fortes baisses de prix ou des offres promotionnelles ont rarement les effets escomptés, et sont difficilement soutenables dans le temps.

Le car est structurellement moins coûteux et plus flexible à opérer que le train, permettant un coût au siège beaucoup plus faible ; entrer dans une guerre des prix avec le car n'est donc pas une solution soutenable pour les opérateurs ferroviaires. Les compagnies ferroviaires doivent capitaliser sur leurs atouts : base de clients fidèles, marque forte, réseau dense, personnels engagés, gares faciles d'accès, etc.

A LIRE

Les Echos du 30 septembre 2015, «Comment l'autocar change les règles du jeu de la concurrence rail-route», par Jean-Pierre Cresci

QUAND L'HISTOIRE SE RÉPÈTE : FAIRE FACE AUX NOUVEAUX ENTRANTS EN ANTICIPANT LES RISQUES

Confrontées au même changement de paradigme dans les années 90, les compagnies aériennes traditionnelles n'ont pas totalement mesuré les conséquences du développement des low-cost, qui ont non seulement modifié la manière d'opérer une flotte d'avions, mais ont également eu un impact majeur sur le comportement des voyageurs. Beaucoup d'opérateurs traditionnels ont disparu faute d'avoir su s'adapter. Pour éviter le même sort, les compagnies ferroviaires doivent repenser leurs offres et restructurer leur modèle opérationnel, en actionnant plusieurs leviers :

- S'attaquer aux barrières à l'usage : faciliter le porte à porte, les transactions, etc.
- Différencier plus fortement leurs offres, en ajustant leur contenu aux besoins des différents types de clients
- Réduire l'offre sur les axes sur-capacitaires et baisser les coûts pour gagner en marge de manœuvre
- Se développer sur le marché du transport en car low-cost, pour compléter l'offre de train et rester en relation avec leurs clients
- Adapter leur culture d'entreprise, en se recentrant sur le client et en devenant plus agiles

Cette situation illustre la nécessité pour les opérateurs ferroviaires d'anticiper les ruptures à venir dans leur environnement et de bien s'y préparer. D'autres tendances, comme le développement des véhicules autonomes, les impacteront de façon majeure dans l'avenir. C'est en comprenant dès maintenant les conséquences possibles et en planifiant les actions à mener selon leurs évolutions effectives qu'ils continueront à développer leur position sur le marché de la mobilité.

Illustration : Modèle opérationnel des opérateurs d'autocar – le cas allemand

Les opérateurs de bus entrés sur le marché en 2013 ont capté jusqu'à 50% de part de marché à la DB* sur certaines lignes, tandis que de nouveaux entrants continuent de se développer avec des stratégies de prix très agressives

AXE	TRAINS				OPÉRATEURS DE BUS « HISTORIQUES »				NOUVEAUX ENTRANTS MEGABUS.COM			
	Fréquence ¹	Durée	Durée totale ²	Tarif ²	Fréquence ¹	Durée	Durée totale	Tarif ³	Fréquence ¹	Durée	Durée totale	Tarif ⁴
Berlin – Hambourg	~30	1h38	2h18	~78€	~75	3h00	3h40	~7€	n/a			
Cologne – Francfort	~70	1h02	1h42	~50-71€	~50	2h05	2h45	~9€	~5	2h20	3h00	~2€

¹ Fréquence quotidienne (en semaine), sans correspondance

² La plus courte ; Tarif adulte, Aller simple, 2nde classe, Tarif moyen

³ Tarif adulte, Aller simple, Prix d'entrée

⁴ Tarif internet, Aller simple, Prix d'entrée

* DB : Deutsche Bahn

Source Sites web des entreprises ; Analyses Oliver Wyman

LOI HAMON : QUEL IMPACT SUR LES ASSUREURS ?

UN TIERS DES CLIENTS SONT SUSCEPTIBLES DE CHANGER D'ASSUREUR AUTOMOBILE ET HABITATION

Par Fady Khayatt et Damien Renaudeau

L'introduction de la Loi Hamon, qui permet la résiliation à tout moment des contrats auto et habitation (après la 1ère année du contrat), pourrait conduire à une très forte augmentation du taux de résiliation des assurés. En effet, d'après une étude* réalisée auprès de 4 000 clients en assurance automobile et en assurance habitation, un tiers des clients pourraient changer d'assureur automobile et habitation.

UN DOUBLEMENT DU TAUX D'ATTRITION EN ASSURANCE AUTOMOBILE ET HABITATION

Une fois informés des possibilités offertes par la loi Hamon, 33% des clients interrogés se disent susceptibles de changer d'assureur automobile dans l'année à venir, et 27% de changer d'assureur habitation. Dans les deux cas, ceci constitue un doublement du risque d'attrition pour les assureurs (de 15% en automobile et 13% en habitation).

Cependant, notre étude révèle que cet impact ne se concrétisera que si le niveau d'information des clients sur la Loi Hamon s'améliore. En effet, près de la moitié des clients interrogés n'ont pas entendu parler de la Loi Hamon, et un quart ne connaissent pas ses implications.

Certains assureurs ont bien compris cet enjeu et ont déjà initié une communication ciblée sur les possibilités offertes par la nouvelle réglementation.

TOUS LES TYPES D'ASSUREURS SERAIENT IMPACTÉS ET DOIVENT METTRE EN PLACE UNE STRATÉGIE DÉDIÉE

Les assureurs directs et les assureurs traditionnels sont les plus à risque. Néanmoins, les mutuelles et les bancassureurs sont loin d'être épargnés, notamment en assurance automobile. Ainsi, tous les assureurs sont susceptibles de voir leur taux d'attrition augmenter significativement avec l'introduction de la Loi Hamon.

Dans ce contexte, tous les acteurs doivent d'ores et déjà réfléchir à la meilleure stratégie à adopter, qu'elle soit offensive, en cherchant à capter les clients à risque des autres assureurs, ou défensive, afin de limiter la fuite de leurs clients.

* Etude Oliver Wyman en ligne réalisée auprès d'un panel de 4 000 clients en France, échantillon représentatif obtenu par la méthode des quotas.

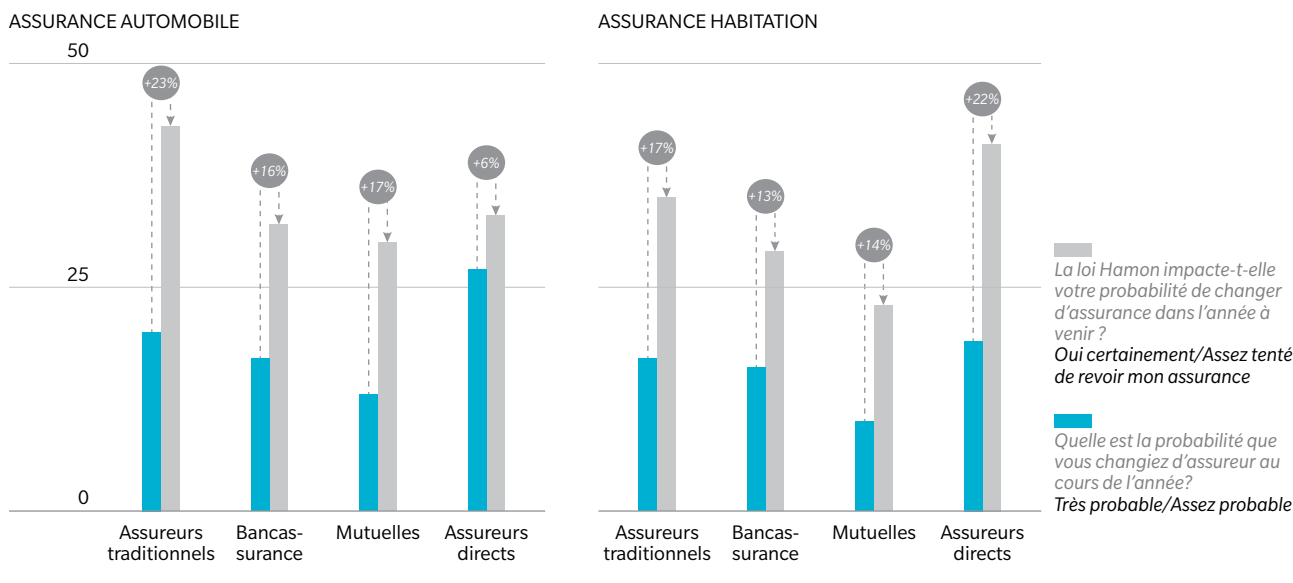
Pour cela, nous recommandons de lancer rapidement deux initiatives clés :

- 1. Identifier les segments à risque** : certains segments clients présentent un risque d'attrition plus élevé et doivent être au cœur des stratégies défensives voire offensives des assureurs
Si tous les segments de clientèle voient leur risque d'attrition augmenter, certains segments ont un risque d'attrition nettement plus élevé, tels que : les internautes, les moins de 35 ans, les CSP+, les mono-équipés, les clients récents, et ceux avec une cotisation élevée. Cependant, parmi ces segments, il y a des niveaux d'attritions très différents et pour des raisons très différentes.
- 2. Reconfigurer l'offre pour s'adapter au nouveau contexte** : mieux répondre aux attentes et besoins des segments à risques

Le prix reste la principale motivation des clients pour changer d'assureur : en assurance automobile comme en assurance habitation, la tarification reste le motif principal de changement d'assureur pour plus de 80% des clients interrogés, suivi de la qualité du produit et des services. Dès lors, comprendre les facteurs de sensibilité au prix et leur élasticité pour les différents segments de clientèles sera clé dans ce nouveau contexte de marché. Néanmoins, d'autres éléments de l'offre peuvent jouer un rôle important. L'étude révèle ainsi que les segments à risque sont particulièrement tournés vers les services digitaux (par exemple 60% des moins de 35 ans les considèrent importants voire très importants), ils peuvent envisager un processus d'achat entièrement dématérialisé sans aucun contact physique avec un conseiller (par exemple pour près de 70% des CSP+), voire même acheter leur assurance auprès d'acteurs alternatifs (par exemple plus de 40% des « internautes » se disent prêts à acheter leur assurance auto auprès d'un constructeur automobile ou d'un agrégateur). Enfin, l'étude révèle que tous les segments de clients confondus ont un intérêt fort pour les offres télématiques / connectées.

Différents leviers peuvent ainsi être actionnés par les assureurs : le choix de la stratégie à adopter dépendra de la situation actuelle de chaque assureur (positionnement tarifaire, niveau d'attrition actuel, typologie de clients), ainsi que de la dynamique du marché (stratégies offensives et défensives mises en œuvre).

Illustration : Tous les types d'assureurs pourraient être impactés



ECONOMIE COLLABORATIVE

LA TROISIÈME RÉVOLUTION DIGITALE*

Par Bruno Despujol

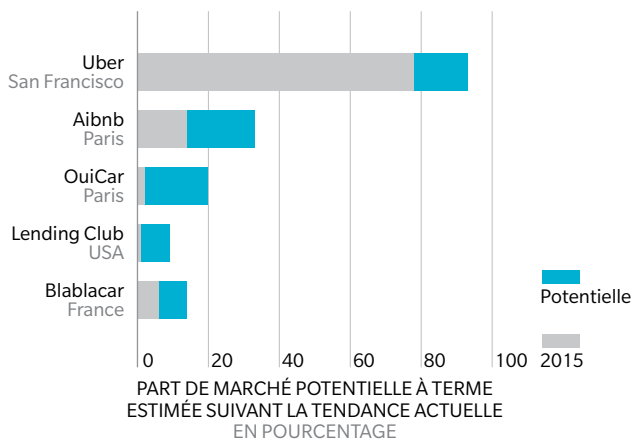
Après les deux premières vagues d'internet, celle du search (Google) et la vague transactionnelle (Amazon, booking, etc.), la troisième vague digitale, apparue en 2010, est à la fois collaborative, mobile et relationnelle. Rendue possible par l'explosion simultanée des smartphones et du temps de connexion, elle a permis l'émergence de services nomades et impulsifs, bouleversant en quelques années des secteurs entiers. Quels sont les ressorts de ces nouveaux modèles ?

Si ces nouvelles plateformes collaboratives offrent des prix incomparables, en moyenne de 20-50% moins chers que les offres historiques, on sous-estime souvent la principale raison de leur succès. Leur fort pouvoir émotionnel et la création de nouveaux standards d'expérience client bouleversent les codes établis avec des niveaux de satisfaction dépassant tous les modèles classiques (+35 points vis-à-vis des plus beaux produits de consommation). Le succès est là : 28% des adultes utilisent déjà l'économie collaborative et 34% des travailleurs américains arrondissent leurs fins de mois grâce à elle.

La différence avec les autres ruptures digitales est que celle-ci n'ajoute pas un intermédiaire malin qui capte une partie de la valeur d'un marché mais crée de toute pièce en quelques années un des plus importants concurrents du secteur. Ce choc d'offre sans précédent s'appuie sur des modèles redoutables :

- Un inventaire qui s'auto-génère sans besoin de forces commerciales, multipliant par deux la vitesse de génération d'offre par rapports aux distributeurs classiques
- Une offre capable de s'adapter à la demande et cassant les modèles de rentabilité classiques grâce à des systèmes d'incentive des producteurs
- Des franchises « ultra-lean » et des modèles auto-entrepreneurs surfant sur des zones d'ombres réglementaires

Illustration : Part de marché actuelle et potentielle des principaux acteurs de l'économie collaborative



En quelques années, ces acteurs peuvent prendre plus de 10% de part d'un marché en moins de cinq ans.

Les plateformes les plus connues ne doivent pas ignorer l'immense champ d'application de l'économie collaborative qui pénètre de nombreux secteurs. Le choc est violent : les distributeurs se convertissent rapidement en *marketplace*, les usagers perdent la valeur de possession, le salariat n'est plus forcément la norme. L'économie collaborative révolutionne la façon dont on achète ou vend, les services qu'on utilise ou fournit, et finalement notre rapport à la transaction et aux autres.

Source Datastream, corporate websites and annual reports, Piper Jaffray, WSJ, Fortune, Marketwatch, reuters, Bloomberg, techcrunch

* A paraître, point de vue Oliver Wyman sur l'Economie Collaborative

DÉCODER LES GÈNES DE LA CROISSANCE

Par Sébastien Maire

Dans le contexte d'incertitude économique actuel, de nombreuses entreprises se débattent pour maintenir une trajectoire de croissance. A l'inverse, certaines affichent des résultats élevés et continuent d'accroître leur valeur. Ont-elles inventé une formule gagnante ?

Depuis des décennies, la planification stratégique et budgétaire a fait couler beaucoup d'encre. Un peu moins d'attention a été portée aux fondamentaux de l'organisation : sa structure, ses compétences, ses talents, sa culture. A nos yeux, ces leviers restent encore sous-utilisés. Ils constituent pourtant un potentiel à exploiter pour assurer le déploiement de la croissance par temps incertain. D'après nous, les entreprises sur-performantes sont celles qui maîtrisent chaque dimension de la stratégie et de l'organisation de leur activité. Elles s'inscrivent ainsi dans une dynamique de réussite et se créent des avantages concurrentiels qui menacent la survie des concurrents plus faibles.

POINTS COMMUNS DES « CHAMPIONS DE LA CROISSANCE »

Oliver Wyman mène actuellement une étude auprès des champions de la croissance, dont les résultats seront publiés début 2016. A ce stade, il nous est possible d'esquisser les contours d'une organisation bâtie pour une croissance durable :

Stratégie de croissance. Elle se fonde à part plus ou moins égale sur la croissance organique, l'innovation et les acquisitions. Les dirigeants cherchent résolument à sortir de leur zone de confort et à réinventer l'entreprise. Ils n'hésitent pas à parier sur leur capacité à conquérir de nouveaux territoires. Le CEO opère des « stress tests » afin de débusquer les zones de confort, et adopte un mode

accéléré de « test & learn » dans un univers où souvent la certitude avant l'action est reine.

Organisation formelle. Les opérations sont décentralisées. Les directions peuvent fixer des objectifs de croissance ambitieux et se donner les moyens de les atteindre. Le siège joue un rôle bien défini – stimulation et validation des plans des « business units », support aux opérations.

Compétences. La R&D et le marketing travaillent ensemble, les processus de développement et d'innovation sont fondés sur une compréhension en profondeur des clients. Des efforts en continu sont menés pour améliorer l'efficacité opérationnelle et des fonds dégagés afin de financer les investissements pour la croissance. La quête de l'excellence commerciale est une des préoccupations majeures de la direction.

Organisation informelle. Tout ce que le CEO fait et dit est imprégné par un esprit « croissance tirée par le client ». Sa présence stimulante encourage l'esprit entrepreneurial et permet une certaine prise de risque. Les erreurs et les échecs sont acceptés, les outils opérationnels et la gouvernance encouragent la collaboration.

Talents. Le développement et la gestion des talents font l'objet d'une attention constamment renouvelée. Les salariés sont embauchés autant pour leur savoir-faire que pour leur savoir-être. Chaque membre de l'organisation a une vision précise de son rôle et de sa contribution à l'effort de croissance et les systèmes de primes sont conçus à cette fin.

AGENDA

7 DÉCEMBRE 2015

Dîner-Débat en partenariat avec
le CEPS

Club Entreprise Essentielle
avec l'intervention de Marianne
LAIGNEAU, Directeur Exécutif
Groupe en charge de la Direction
Des Ressources Humaines
Groupe – EDF sur le thème *Face aux
évolutions du secteur énergétique,
sur quels leviers RH agir pour
accompagner la transformation ? :
l'exemple d'EDF et de ses enjeux RH*

Toute l'équipe
d'Oliver Wyman
vous souhaite
d'excellentes fêtes
de fin d'année

CONTACT

OLIVER WYMAN

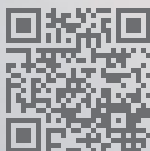
1 rue Euler | 75008 Paris

Tel: +33 1 45 02 30 00

infoparis@oliverwyman.com

WEBSITE

www.oliverwyman.com/fr



Copyright © 2015 Oliver Wyman. Tous droits réservés.

ACTU

HANNA MOUKANAS EST NOMMÉ RESPONSABLE DU BUREAU DE PARIS



Hanna Moukanas, 54 ans, a débuté sa carrière en tant qu'ingénieur dans le Moyen-Orient. En 1987, il co-fonde MID, un cabinet français de conseil en stratégie. Il cède l'entreprise à Oliver Wyman en 1995, et rejoint alors le Groupe comme Directeur. Il est ensuite nommé à Boston en tant que responsable mondial de la practice Stratégie (1999 – 2002), avant de revenir à Paris comme Directeur associé. En 2009, il prend la présidence de l'entité Efficacité et Transformation des Organisations (anciennement Oliver Wyman Delta). En parallèle, il devient membre du comité exécutif du Groupe au niveau mondial où il a participé à l'expansion du cabinet dans les domaines de la stratégie, de la transformation des organisations, de la conduite du changement et de l'efficacité des systèmes de gouvernance. En tant que responsable du bureau de Paris, il sera en charge de l'animation et du développement de l'ensemble des pratiques du cabinet et du renforcement de la marque sur le marché français.

BAROMÈTRE DIGITAL DU COMMERCE

La distribution en ligne a souvent été annoncée comme étant le futur de la distribution. Pourtant, les résultats du 2ème baromètre digital du commerce publié par Oliver Wyman et LSA montrent, qu'en France, les distributeurs sont entrés de plein pied dans le multicanal, pour lequel le magasin joue un rôle central. Menée auprès de 316 dirigeants (directeurs de magasin, direction des sièges, direction des centrales de magasins et directions des sites d'e-commerce), l'étude révèle que 93% des distributeurs considèrent le magasin comme un avantage. Ce taux atteint 80% chez les acteurs de l'e-commerce. Découvrez l'ensemble des résultats de l'étude sur oliverwyman.com



RISK JOURNAL – VOLUME 5

Les entreprises doivent faire face à un éventail toujours plus large de risques, d'autant plus importants qu'ils sont de plus en plus liés les uns aux autres. Dans l'environnement actuel, face aux défis de l'instabilité économique, à la chute des prix des matières premières, aux rapides évolutions technologiques et aux cyberattaques, si nos entreprises veulent rester compétitives, il est essentiel qu'elles intègrent dans leur stratégie des moyens d'identifier et de réduire ces risques. La dernière édition de notre *Oliver Wyman Risk Journal* compile plusieurs articles qui illustrent les réflexions et travaux récents du cabinet sur ces sujets.

