

REPÈRES & STRATÉGIES

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



SOMMAIRE

- 1 ZOOM
L'économie à l'heure de l'expérience et de la « data »
- 4 SECTEURS
Créer des jumeaux virtuels pour améliorer le développement de produits physiques complexes
Digital et Data : les deux enjeux de transformation pour la distribution professionnelle
Tirer profit de la robotique
La mutation digitale de la distribution
- 9 EXPERTISES
Trouver le multiple manquant
Consortium Achats : mirage ou véritable levier de création de valeur ?
- 12 AGENDA

L'ÉCONOMIE À L'HEURE DE L'EXPÉRIENCE ET DE LA « DATA »

Par Bruno Despujol

Après deux siècles d'économie de production de biens et de services, nous sommes entrés dans l'ère de l'économie de l'information au début des années 2000, puis dans **celle de l'économie de l'expérience depuis 2015. La quatrième révolution** sera celle de l'accès et de l'exploitation de la « bonne data ». Les conséquences sur chaque secteur sont immenses, et les opportunités encore plus grandes pour les entreprises qui sauront en profiter avant les autres.

L'ÈRE DE L'ÉCONOMIE DE L'EXPÉRIENCE ...

L'expérience client ne cesse de se réinventer : en quelques années, nous sommes passés des trois piliers du contact client (Médias print-TV-radio / centres d'appel / points de vente) à une centaine de points de contact à la fois virtuels et physiques, en constante mutation.

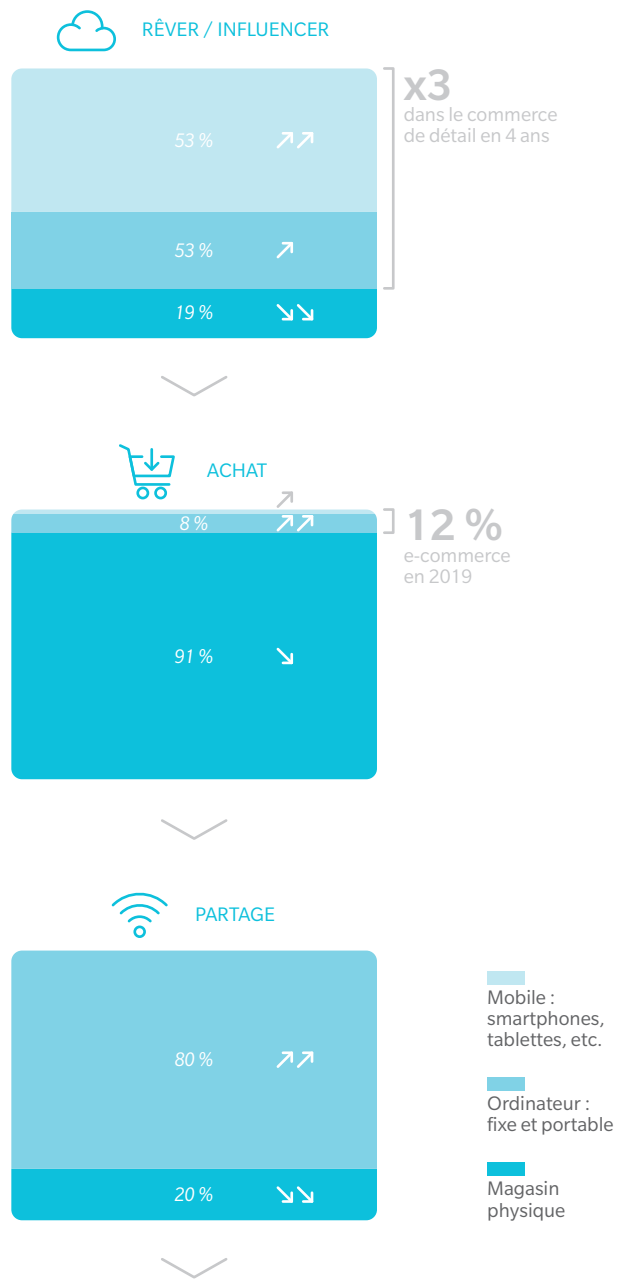
Les champions du digital sont d'abord ceux de l'expérience client. Dans ce nouvel environnement, les marques ne protègent plus : vendre un service standardisé, même s'il est excellent, ne suffit plus. Airbnb ou Uber ont des taux de satisfaction imbattables : environ 30 % supérieurs aux meilleurs produits du marché.

De l'expérience naît la recommandation, qui informe et influence la majorité des décisions d'achats. **Du partage communautaire et des réseaux sociaux naissent les nouveaux points de contact commerciaux et les ventes de demain.** Si la majorité des achats reste encore physique, tout a changé autour :

- la part du digital (réseaux communautaires et revues) dans l'influence d'achat est passée de 20 à 81 % en 4 ans dans le monde de la distribution ;
- les réseaux sociaux deviennent le point de contact préféré des nouvelles générations (pour 48 % versus 25 % en moyenne) ;
- les points de vente évoluent vers des showrooms ou des zones de « pick-up » ;
- 2/3 des consommateurs lisent entre 4 et 50 revues avant d'acheter : c'est une dimension majeure dans la valorisation de l'offre, avec plus de 10 % de revenus pour une étoile complémentaire.

Un exemple frappant est l'évolution du parcours d'achat des voitures, qui remet en question la raison d'être des concessionnaires. Ceux-ci sont passés de six visites par client à moins de deux en quelques années, car l'essentiel du processus de décision se fait maintenant ailleurs (sites comparateurs, revues, etc.).

Illustration : Cible en mouvement continue – Évolution de la digitalisation du parcours d'achat (distribution) depuis 2015



Sources : GE Digital, eMarketer, comScore, FactSet, ISI, Deloitte, Oliver Wyman analyses

La personnalisation des services est devenue la règle, et la non-personnalisation un irritant fort. C'est un incontournable, qui impacte neuf acheteurs sur dix. Elle crée des impacts majeurs sur les ventes (10 à 25 % d'« upsells ») et se trouve au cœur de la stratégie de nombreux groupes, car la personnalisation permet de retrouver des taux de conversion semblables aux plus grandes plateformes, et donc de revenir dans le champ compétitif digital. L'ignorer n'est plus une option : près de 30 % des consommateurs rejettent les offres ou les sites impersonnels.

Simplicité, rapidité et design ! Autant de critères qui impactent positivement l'expérience client et créent en soi de la valeur. Les interfaces vont continuer à se réinventer grâce à la reconnaissance vocale, qui va faciliter les parcours d'achat et sera à l'origine de nouveaux modèles d'assistance virtuelle (30 % des interactions se feront par des conversations avant 2020).

MAÎTRISE DE LA DONNÉE : LE NOUVEL OR NOIR

Le savoir-faire dans l'extraction, **l'utilisation et la valorisation de la donnée va prendre une place majeure dans les dix prochaines années.** Aujourd'hui, seule 35 % de la population mondiale dispose d'outils permettant de se connecter à Internet. D'ici dix ans, cette part sera de 80 %, soit plus de 3 milliards d'internautes supplémentaires grâce aux smartphones.

C'est donc chaque année un nombre considérable de données qui est rendu disponible : 90 % de la donnée mondiale a été créée dans les deux dernières années et 80 % d'entre elle passe par les entreprises.

Dans le même temps, seules 2 % des données disponibles sont aujourd'hui réellement exploitées ; elles ont pourtant servi à créer des produits et services qui n'existaient pas hier : les deux tiers de la valorisation des données

viennent de l'amélioration de l'expérience client et de la personnalisation de l'offre. Que se passera-t-il quand une entreprise sera capable d'exploiter un maximum de ces données ?

Le « smart data » est bien l'enjeu de demain et va se substituer au « big data ». Il devient donc le nouveau pétrole de notre économie mais est encore largement sous-exploité : **l'enjeu pour chaque entreprise consistera à capturer et à valoriser les 20 à 30 % de données « utiles » à forte valeur ajoutée.** Ces données, pour l'essentiel, serviront à innover pour créer de nouvelles offres de service auxquelles les consommateurs n'auraient pas pensé et qui n'ont jamais été expérimentées. Ce qui n'était pas possible il y a cinq ans l'est maintenant. Des concurrents plus agiles, plus rapides et qui osent se lancer sont déjà en train de le faire.

La « data », la personnalisation, l'économie de l'expérience et de la recommandation vont tout changer. Les champions de l'expérience client et de la data surperforment leur marché de 50 %, avec des niveaux de satisfaction 30 à 50 % supérieurs à la moyenne du secteur.

LES ENTREPRISES FONT DÉSORMAIS FACE À DES CHOIX CRITIQUES

- Quelle proposition de valeur offrir à son client, permettant une expérience personnalisée unique à partir d'une compréhension de son parcours et des déclencheurs d'achat ou de satisfaction ?
- Comment les données utiles et la refonte de l'expérience client améliorent et protègent le modèle de profit ?
- Quelles sont les données qui vont générer le plus d'impact ? Comment les transformer en valeur et en offres ?
- Quelles plateformes, « Labs » et machines « test & learn » sont nécessaires pour réinventer et réajuster en continu l'expérience client ?

Extrait de l'étude Data & Experience Economy publiée en septembre 2016.

INDUSTRIE : CRÉER DES JUMENTS VIRTUELS POUR AMÉLIORER LE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS PHYSIQUES COMPLEXES

Par Jérôme Bouchard

Si la dématérialisation de produits culturels, tels que la musique, est devenue pratique courante, celle de produits industriels ne va pas de soi : pourquoi dématérialiser un train ou une centrale électrique ? Pourtant, les *digital twins* (jumeaux virtuels) sont devenus une réalité dans l'industrie 4.0. Ils ont en effet le potentiel de révolutionner la conception, la production, la vente et la maintenance de produits complexes dans de nombreux secteurs.

Le *digital twin* est une déclinaison industrielle de l'internet des objets. Il fonctionne en trio : un produit physique, sa réplique dématérialisée, et des données circulant entre les deux. En offrant une vision unique et intégrée d'un produit, à tout moment de son cycle de vie, le *digital twin* apporte de multiples avantages. Il favorise tout d'abord la collaboration de toutes les équipes impliquées, que ce soit au sein de l'entreprise ou de l'écosystème de partenaires, clients et fournisseurs. Rationalisés, les temps de développement produit peuvent ensuite être réduits de 25 % et le coût des produits finaux de 10 % à 15 %.

Concrètement, comment cela fonctionne-t-il ? Des capteurs sont intégrés à un actif industriel complexe : réacteur d'avion, éolienne... Ils collectent ses données de fonctionnement en temps réel et les transmettent à la réplique dématérialisée : le *digital twin*. Ce dernier se comporte alors comme dans le monde physique. Cela permet par exemple aux ingénieurs de simuler le comportement des systèmes pour en corriger les éventuels dysfonctionnements.

Le *digital twin* peut également s'appliquer à un ensemble d'actifs industriels, comme une centrale électrique. Les secteurs du bâtiment, de l'aérospatiale et de la construction navale sont les plus avancés dans ce domaine, bien que souvent encore au stade de preuve de concept.

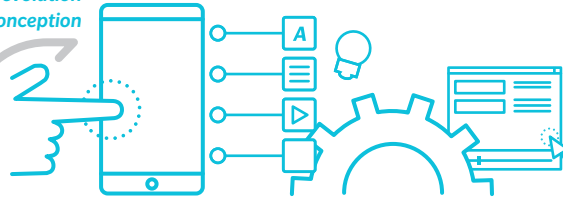
Les gains d'efficacité promis par les *digital twins* nécessitent de fortes capacités technologiques, d'analyse de données, d'organisation et d'innovation.

Certaines entreprises ont entamé leur transformation numérique ; elles disposent des prérequis nécessaires aux *digital twins*. D'autres développent, mais de manière cloisonnée, des projets dématérialisés ; dans ce cas, la mise en œuvre de véritables *digital twins* peut être catalyseur d'une transformation numérique de toute l'entreprise.

Lire l'intégralité de l'article « Digital twin. Identiques, mais différents », par Jérôme Bouchard, Partner. Novembre 2016.

1 CONCEPTION

Prochaine évolution de la conception



Conception spécifique de l'appareil en fonction de la customisation en temps réel par le client.
Meilleure expérience client, conception « Right First Time » et raccourcissement des délais de mise sur le marché.

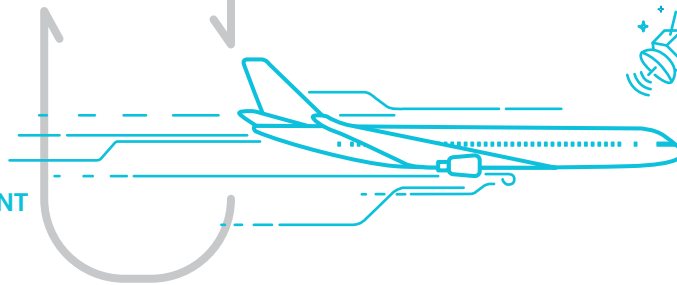
2 PRODUCTION



Fabrication et assemblage de l'appareil selon les plans du Digital Twin.
Planification améliorée, chaîne d'approvisionnement plus flexible, production rationalisée, test et certification intégrés dans le flux.

Retour d'expérience utilisateur en temps réel

3 SUIVI DU FONCTIONNEMENT



L'appareil est suivi en fonctionnement en temps réel via des capteurs permettant l'interprétation directe des données.
Maintenance prédictive, utilisation optimisée des appareils, amélioration dynamique du produit par rapport à son usage et autres services à valeur ajoutée.

UNE SEULE SUITE LOGICIELLE AVEC DES APPLICATIONS ADAPTÉES À CHAQUE ÉTAPE DU CYCLE DE VIE

UNE SEULE SOURCE DE DONNÉES INTÉGRÉE : « SINGLE SOURCE OF TRUTH »

DIGITAL TWINS

Permettent de réduire les coûts intelligemment via la rationalisation des processus et une agilité organisationnelle accrue

Ouvrent la voie vers d'autres « Business Models » et offrent des possibilités de croissance (revenus et bénéfices)

DIGITAL ET DATA : LES DEUX ENJEUX DE TRANSFORMATION POUR LA DISTRIBUTION PROFESSIONNELLE

Par Éric Bach

Des modèles de distribution professionnelle plus efficaces et plus rentables s’apprêtent à émerger. Ils misent sur la digitalisation des canaux et sur l’analyse poussée des données pour fiabiliser et accélérer la prise de décision, améliorer l’expérience client et fournisseur, personnaliser l’offre, les prix et les approches commerciales.

Qui sortira gagnant ? Nous pensons que, comme dans d’autres secteurs déstabilisés par le digital, les vainqueurs seront les plus agiles et avancés analytiquement, et non les plus gros. Il s’agit d’une course à l’intelligence, et non à la taille comme ces dernières décennies. La menace principale ne proviendra pas de nouveaux entrants. Selon nous, les acteurs traditionnels qui exploiteront tous les leviers digitaux et qui auront adopté avant les autres les compétences analytiques et les modèles opérationnels indispensables à ce nouvel environnement auront un avantage décisif.

L’analyse des données sera le facteur structurant de cette évolution. Des masses de données jusqu’alors peu exploitées seront mieux collectées grâce aux nouveaux systèmes d’information et à l’Internet des Objets (IoT), mieux analysées par des algorithmes de plus

en plus sophistiqués, et mieux partagées avec clients et fournisseurs.

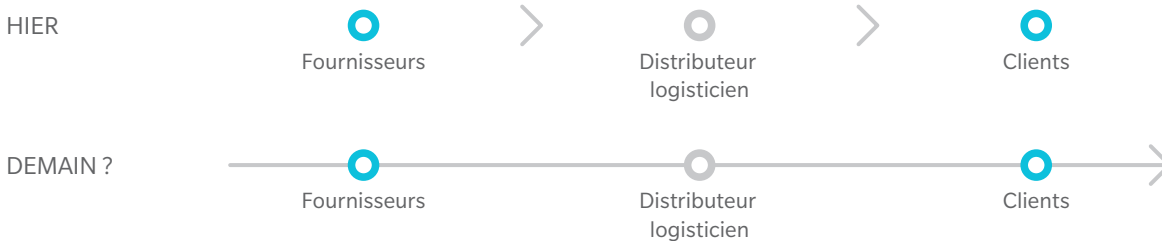
Les nouvelles technologies deviendront un levier de compétitivité majeur. Les places de marché seront incontournables, et les nouveaux modèles digitaux ne déploieront les actifs traditionnels – entrepôts, stocks, flotte de camions – que là où ils fourniront un avantage concurrentiel avéré.

Les leaders du marché travaillent déjà à leur transformation dans chaque domaine – connaissance client, interactions omnicanal, offres, pricing, opérations. Tout retard sera difficile à rattraper : définissez rapidement votre stratégie commerciale dans ce nouvel environnement et les nouvelles compétences et le programme de transformation dont vous avez besoin.

Telle est l’opinion défendue par Oliver Wyman dans l’étude « Digital & data : Deux enjeux clés pour la distribution professionnelle », publiée avec la Confédération Française du Commerce de Gros et International (CGI).

Et vous, comment voyez-vous l’avenir de la distribution professionnelle ?

Illustration : L’évolution de la distribution professionnelle – une redéfinition des relations clients et fournisseurs grâce au digital et aux données



TIRER PROFIT DE LA ROBOTIQUE

Par Steve Scemama

Cinq écueils empêchent les entreprises d'exploiter pleinement le potentiel de l'automatisation robotique.

Utiliser la robotique pour automatiser les processus permet de réduire les coûts. Cependant, un écart existe entre gains promis et gains réels : le réduire fait figure de nouvelle ligne de front concurrentielle pour les entreprises.

Avec des attentes parfois démesurées, certaines entreprises se précipitent d'adopter des solutions robotiques capables d'automatiser des tâches courantes réalisées par les êtres humains, sans perturber les processus existants. En règle générale, on estime que les robots logiciels sont 50 % plus productifs et 60 à 80 % moins chers que des employés. Compte tenu de la facilité d'implémentation des robots logiciels, les managers, conseillés par des vendeurs de solutions robotiques ou des fournisseurs de services pour gérer ces robots, s'attendent donc à obtenir un retour sur investissement en quelques mois – contre des années pour la plupart des projets de transformation informatique – tout en améliorant la fiabilité et la qualité des tâches réalisées.

La réalité est cependant toute autre. Si l'automatisation robotique des processus parvient rarement à réaliser tout son potentiel, c'est en grande partie parce que certains faux pas sont commis. Nous en avons identifié cinq :

1. Le premier est de ne pas **clarifier comment la robotique s'inscrit dans l'approche de réingénierie des processus, et de chercher à mettre en œuvre des solutions robotiques permettant d'automatiser les processus pour réaliser des gains rapides sans appréhender le bon niveau de savoir-faire à préserver.**
2. Le risque existe également de surestimer les gains potentiels tout en sous-estimant le travail de mise en œuvre, effectué avec les ressources humaines, sur les compétences et l'organisation des équipes

opérationnelles et informatiques, voire de négliger l'agenda social et ses caractéristiques. Dans leur empressement à démontrer **les économies potentielles en termes d'équivalents temps plein, les managers sous-estiment la gestion des talents et leur capacité à réorganiser les bonnes équipes pour obtenir des résultats concrets.** Ce constat est particulièrement vrai dans les entreprises qui ont déjà rationalisé leurs processus, comme les banques d'investissement. La robotisation de tâches fragmentées n'aboutit pas à la charge de travail d'un équivalent temps plein sans transformation. Lorsque l'automatisation robotique des processus n'est pas correctement mise en place, les bénéfices restent hypothétiques. Et il est en effet souvent nécessaire de considérer les impacts de l'automatisation robotique en amont et en aval, et éventuellement dans les échanges de données avec les tiers, pour identifier des solutions adéquates d'optimisation des processus. L'automatisation robotique ne constitue alors qu'une solution parmi d'autres.

3. Certaines entreprises se contraignent à choisir une solution logicielle de robotisation et un prestataire unique pour la mise en œuvre et les services d'implémentation associés. **Or, bien souvent, un modèle d'achat combinant des logiciels de robotisation répondant à différents cas d'utilisation et des prestataires de services différents permettraient d'optimiser le temps de mise en œuvre et répondraient mieux à leurs besoins.**
4. Par ailleurs, l'impasse est parfois faite sur une définition d'une stratégie robotique et de la digitalisation des processus. Incluant les aspects de processus et d'organisation au même titre que l'architecture technique appropriée, **l'approche de déploiement choisie et le plan de transformation des opérations et de l'informatique, mettant en relief le cas financier de la mise en œuvre et les compétences nécessaires.**
5. **Enfin, les entreprises ont parfois une perception trop parcellaire des risques, ou n'impliquent qu'un nombre insuffisant d'acteurs clés notamment l'informatique.**

Dans notre prochaine étude, nous examinerons en détail ces cinq écueils, ainsi que les stratégies permettant aux managers de les surmonter.

LA MUTATION DIGITALE DE LA DISTRIBUTION

Par Bernard Demeure et Christophe Schmitt

Pour la troisième année consécutive, Oliver Wyman et le magazine LSA ont mené une enquête auprès de plus de 300 cadres de la distribution en France pour prendre le pouls des évolutions digitales des enseignes. **L'édition 2016 du Baromètre de la mutation digitale de la distribution dresse un double constat** * : loin d'être apprivoisé, l'omnical présente un défi croissant pour les enseignes traditionnelles ; les réactions restent majoritairement défensives face aux défis du digital ; l'écart continue de se creuser avec les pure players. Il est temps d'adopter le digital comme une arme pour améliorer les fondamentaux du commerce.

LE DIGITAL EST AVANT TOUT UNE ARME POUR PROGRESSER SUR LES FONDAMENTAUX DU COMMERCE

Si la majorité des distributeurs ont compris l'importance du digital comme nouveau canal de ventes, ils peinent à mener une transformation digitale qui impacte positivement leur métier de commerçants. Pourtant, lorsque l'on demande aux distributeurs comment le digital pourrait leur permettre de se différencier, les réponses portent essentiellement sur les fondamentaux du retail (disponibilité produits, promotions, offres produits, maîtrise des coûts) plus que sur des services clients spécifiques (paiement via mobile, objets connectés, abonnement, etc.)

L'objectif est donc clair pour les distributeurs aujourd'hui, tirer parti du digital pour hausser son niveau de jeu sur les fondamentaux du commerce et en particulier sur quatre axes :

- **La connaissance client** : l'exploitation de données est un enjeu majeur pour les distributeurs qui sont en retard par rapport aux pure players, afin de mieux comprendre le profil de chacun de leurs clients, de leur proposer des offres personnalisées et de comprendre et endiguer les pertes de clients vers la concurrence.

- **La disponibilité produit** : la mise en place d'une supply chain décloisonnée, couplée à de meilleurs algorithmes de prévision des ventes, permet d'éviter les ruptures de stock et d'augmenter la fraîcheur des produits. Contrairement à Amazon ou Google, très peu de distributeurs utilisent par exemple des algorithmes de machine learning pour améliorer leurs prévisions des ventes.
- **L'optimisation de l'offre et des promotions** : les données à disposition sont une mine d'or pour les distributeurs, qui doit leur permettre de mieux comprendre la véritable performance de leurs promotions, de mesurer la cannibalisation de leur offre ou la pertinence de leur assortiment au niveau local. Trop souvent, les distributeurs échouent encore quand il s'agit d'exploiter de façon actionnable ces données.
- **La maîtrise des coûts** : derrière l'enjeu du digital se cache aussi une opportunité significative de meilleure maîtrise des coûts, en passant en revue de façon détaillée les processus pour identifier les tâches à faible valeur ajoutée pouvant être automatisées (fixation des prix, commandes, etc.) ou en optimisant les niveaux de stocks.

Illustration : Comment le digital pourrait-il vous permettre de vous différencier de vos concurrents et d'optimiser l'organisation de vos points de vente ?

EN PRIORITÉ, UNE AMÉLIORATION DES « FONDAMENTAUX » DU RETAIL



DES NOUVEAUX SERVICES PEU PLÉBISCITÉS



* L'intégralité de la synthèse et des résultats du Baromètre **Oliver Wyman / LSA** sont disponibles sur simple demande à l'adresse : infoparis@oliverwyman.com

TROUVER LE MULTIPLE MANQUANT

Par Vincent Parisse

Nous sommes tous liés affectivement à certaines marques : vous savez, celles dont on parle, que l'on défend, à qui on pardonne si elles se trompent... et dont on oublie même les erreurs !

Si ces liens existent pour nous en tant que consommateurs, ils sont tout aussi tangibles en B2B : nous avons mesuré dans de nombreux secteurs que l'affirmation la plus corrélée avec la recommandation d'une marque est : « C'est agréable de faire affaire avec eux », devant le prix ou la fiabilité.

Un client affectivement lié à une marque génère deux fois plus de valeur qu'un client juste satisfait*. De même, un client affectivement engagé avec une marque est plus réceptif aux publicités de celle-ci, ce qui rend ces investissements plus rentables.

Pourtant, les entreprises évaluent encore trop peu ces liens affectifs, se contentant de mesures portant sur des leviers opérationnels tels que ceux associés au NPS**. Or, nous pensons qu'il est possible de formuler, mesurer et gérer le lien affectif en termes économiques, car le contexte affectif qui unit les clients à la marque démultiplie l'impact des leviers opérationnels.

Quantifier cet effet multiplicateur permet de dépasser les convictions pour démontrer l'attrait de certains investissements, tout en alignant les forces vives de l'entreprise sur des objectifs communs.

Prenons l'exemple de Southwest Airlines, aux États-Unis. Par rapport aux autres compagnies aériennes américaines, Southwest présente environ les mêmes indicateurs

de retards ou d'annulations... mais avec dix fois moins de réclamations clients ! Les passagers soutiennent la compagnie, lui pardonnent ou oublient...

Comment est-ce possible ?

Southwest a défini que l'attitude de son équipage était la clé pour faire la différence. Oui, la compagnie a travaillé dur pour respecter les fondamentaux de service, mais elle est allée plus loin et a développé une culture unique qui permet de proposer une expérience différente et mémorable. Les engagements de la marque, faits de décontraction, d'empathie et de volontarisme, permettent à Southwest de mobiliser son personnel et de créer un capital sympathie bien à elle.

Le NPS (ou mesure équivalente) de Southwest dépend de deux choses : l'expérience fonctionnelle (comme le taux de départ à l'heure) et le capital affectif qui lie les passagers et la compagnie. Ces deux indicateurs sont mesurables, ce qui permet de les intégrer dans les choix d'investissements.

En résumé, le contexte affectif dans lequel sont actionnés les leviers opérationnels a une influence sur l'attitude des clients, leurs intentions et leurs comportements. En mesurant la valeur fonctionnelle de l'offre et la force des liens affectifs, et en modélisant les choix des clients selon ces deux dimensions, il est possible d'optimiser l'allocation des moyens entre elles.

Avec la prise en compte des liens affectifs comme le multiple manquant de la performance, le marketing peut non seulement maximiser l'impact de ses activités, mais aussi influencer de façon constructive l'orientation des investissements dans le reste de l'entreprise.

* Selon le cabinet Motista

** NPS : Net Promoter Score

CONSORTIUM ACHATS : MIRAGE OU VÉRITABLE LEVIER DE CRÉATION DE VALEUR ?

Par Xavier Nougès et Stefan Benett

En matière d’achats, s’allier entre entreprises d’un même secteur ou de secteurs différents permet d’exploiter des gisements de performance additionnels. Quelques exemples l’ont démontré ces dernières années dans des secteurs tels que la distribution, les télécommunications ou l’industrie manufacturière. La création de consortiums achats permet en effet de mutualiser les compétences, d’augmenter la puissance d’achat et dans certains cas de remettre en cause des choix historiques de spécification. Dans un contexte où les Directions Achats sont de plus en plus challengées par leur Direction Générale sur leur niveau de performance et d’efficacité, il s’agit bien d’une tendance de fond, amenée à se développer dans les prochaines années.

Pour maximiser et pérenniser leurs gains, les consortiums achats doivent se concentrer sur trois axes : accroître l’expertise des marchés fournisseurs, aligner tous les partenaires sur une même stratégie d’achats et maintenir un mode de fonctionnement agile.

La genèse d’un consortium achats réussi commence par la définition du périmètre optimal de catégories d’achats (achats indirects non stratégiques vs commodités/matières premières vs achats directs cœur de métier) pour activer les leviers de création de valeur et par le choix des partenaires avec lesquels s’associer. Il convient ensuite de déterminer le mode de collaboration le plus adapté aux catégories d’achats concernées et l’offre conjointe de services souhaitée. Vient ensuite l’établissement d’une feuille de route destinée à créer durablement de la valeur avec les partenaires clés et à pérenniser les gains ainsi réalisés.

FACTEURS DE RÉUSSITE	ECUEILS
<p>Identifier le bon périmètre et choisir les bons partenaires. Définir le modèle de collaboration le plus adapté aux catégories d’achats pour maximiser les gains. Fixer des objectifs clairs. Expliciter le type de collaboration et de partenariats souhaités. Aligner le mode de collaboration, les motivations et la vision des partenaires.</p>	<p>Périmètre trop ambitieux, mauvaise sélection de partenaires. Intérêts et motivations des partenaires insuffisamment pris en compte. Démarche trop collaborative.</p>
<p>Ajuster le mode de collaboration en fonction des objectifs. Opportuniste (initiatives ciblées, à fort impact) ; centrée sur des experts ou chefs de file (accès à des compétences spécifiques) ; stratégique et de long terme via une structure juridique dédiée (modèle économique, indicateurs de pilotage et gouvernance clairement définis).</p>	<p>Un mode opératoire trop confus. Manque de rigueur dans la mise en place du concept de gouvernance. Mauvaise compréhension de la répartition des gains.</p>
<p>Se concentrer sur la création de valeur pérenne. Démarrer par des pilotes pour faciliter l’adoption du modèle de consortium. Impliquer activement les parties prenantes clés. Anticiper les difficultés. Garantir la transparence sur les résultats et le partage des gains. Etablir régulièrement un bilan de la collaboration, si besoin en réviser le périmètre et l’ambition.</p>	<p>Ambition limitée de collaboration et de création de valeur. Se contenter de gains court terme. Ne pas s’engager sur la durée et priver ainsi le consortium du poids nécessaire pour négocier des accords plus ambitieux avec les fournisseurs clés.</p>

Plusieurs acteurs français et internationaux ont déjà mis en place avec succès des consortiums d’achats allant de la collaboration opportuniste sur une catégorie d’achat à une joint-venture (JV) couvrant l’ensemble du périmètre achat. Il s’agit bien d’un véritable levier de création de valeur amené à se développer à moyen terme.

Illustration : Consortium achats – 3 types de collaboration

SCHÉMA	COLLABORATION OPPORTUNISTE	MODÈLE EXPERT VIA UN CHEF DE FILE	JOINT VENTURE / STRUCTURE JURIDIQUE DÉDIÉE
Configuration	<p>Achats non-stratégiques massifiés pour profiter des économies d'échelle et des meilleurs prix</p>	<p>Accès à l'expertise et volumes du partenaire chef de file</p>	<p>Optimisation des achats stratégiques via à une vision et une gouvernance commune</p>
Orientation stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborer de manière sélective sur des catégories d'achat spécifiques • Objectif principal : réaliser des économies d'échelle pour des achats / projets simples à montant élevé • Collaborer le long de la chaîne de valeur et être en capacité de s'engager sur des volumes 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer de la valeur en se basant sur l'expertise et les volumes d'achat d'un chef de file • Mutualiser les connaissances marché auprès du chef de file • Aligner les spécifications sur celles du chef de file pour maximiser les effets d'échelle vis-à-vis des fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de stratégies achats ambitieuses au sein d'une entité conjointe avec des ressources dédiées financées par les membres • Cibler des catégories à fort potentiel d'économies d'échelle grâce au rapport de force vis-à-vis des fournisseurs ou à l'alignement des spécifications
Modèle opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de pilotage pour sélectionner les projets et orienter les travaux • Forte implication des category managers des différentes entités pour une catégorie d'achat traitée • Suivi des actions et des résultats par projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Accords de collaboration entre les plus petits partenaires et le chef de file • Gouvernance conjointe pour assurer la cohérence des orientations et des stratégies d'achats • Processus clés conjoints (prévisions de la demande, analyses comparatives) 	<ul style="list-style-type: none"> • JV / structure juridique dédiée avec direction indépendante et une gouvernance conjointe • Gestion de la demande en collaboration avec les entreprises participantes (prévisions / budget)
Exemples	Innovo, Coretrust	AIG, UBS daughter	BuyIn

AGENDA

MARDI 6 DÉCEMBRE 2016

Conférence en partenariat avec l'Agefi sur le thème « Les rencontres de la régulation financière »

JEUDI 8 DÉCEMBRE 2016

Table ronde sur le thème « Digital Manufacturing »

MARDI 13 DÉCEMBRE 2016

Déjeuner-débat sur le thème « Bâtir la force de travail de demain »

ACTU

NOMINATIONS

Oliver Wyman a renforcé sa practice Services Financiers avec l'arrivée de deux nouveaux associés au bureau de Paris : Martina Weimert et Steve Scemama.

Martina Weimert, 49 ans, rejoint la practice services financiers d'Oliver Wyman en tant qu'associée spécialisée dans les sujets de paiements, fintech, cash management, banque mobile et Blockchain. Elle sera notamment amenée à développer des nouvelles offres de paiements et des business models disruptifs pour l'industrie du digital dans les services financiers.



Steve Scemama, 48 ans, est nommé associé en charge de la practice IT Stratégie au sein de l'industrie des services financiers pour les sociétés des Marchés de Capitaux. Steve accompagne ses clients en particulier sur leur Stratégie IT et Digitale, Réductions des Coûts et les Architectures de Trading Front-to-Back.



PUBLICATIONS

Suite au référendum qui a conduit le Royaume Uni à quitter l'Union Européenne, Oliver Wyman a analysé et quantifié les impacts possibles de ce Brexit sur le secteur des services financiers dans le pays.

À la demande de « The CityUK », le cabinet a évalué les conséquences en termes d'emplois et de recettes fiscales des différents scénarios de « soft Brexit » ou de « hard Brexit ».



Retrouvez l'intégralité du rapport et de nos conclusions sur notre site web www.oliverwyman.com

CONTACT

OLIVER WYMAN
1 rue Euler | 75008 Paris
Tel: +33 1 45 02 30 00
infoparis@oliverwyman.com

WEBSITE

www.oliverwyman.fr

