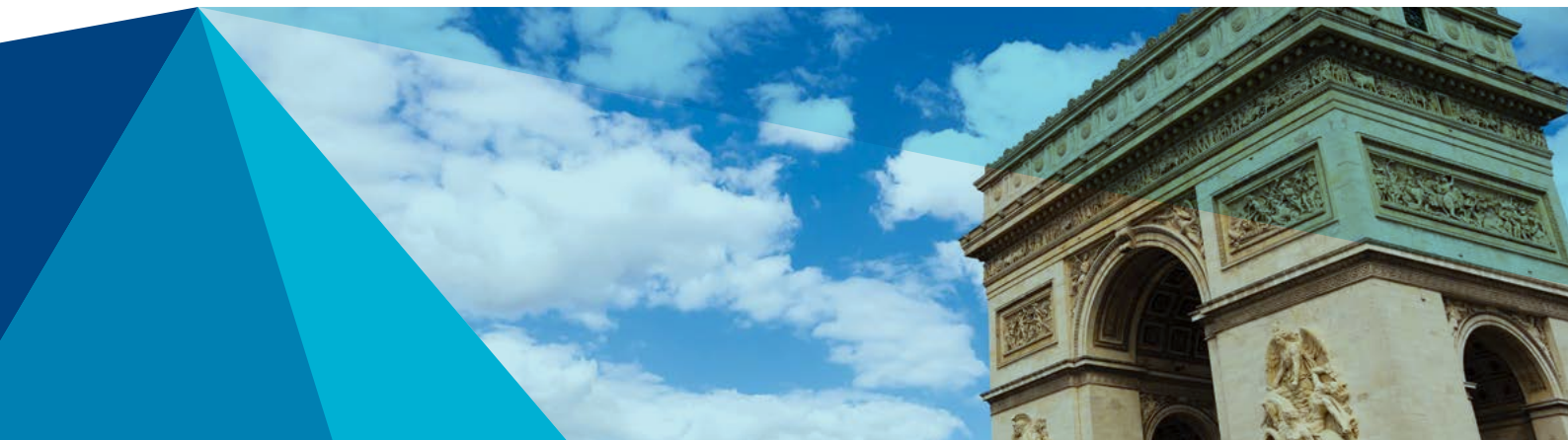


REPÈRES & STRATÉGIES

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



SOMMAIRE

- 1 ZOOM
- 4 EXPERTISE
 - Organisation** : changer la culture de votre entreprise
- 6 SECTEURS
 - Energie** : les marchés de niches, le photovoltaïque
 - Achats** : externalisation des achats
 - Distribution** : faire face à Amazon et Costco
 - Services Financiers** : quel impact de la digitalisation dans la banque d'entreprise ?
- 12 ACTUALITÉS ET AGENDA

ZOOM

RÉVOLUTION DIGITALE

NOUVEAUX COMPORTEMENTS CLIENTS, NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES, NOUVELLES TRANSFORMATIONS

Par Bruno Despujol et Emmanuel Amiot

La France, tout comme l'Europe, a pris un retard considérable dans ce nouveau monde digital. Après avoir 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 investir depuis chaque année bien plus que l'Europe – un ratio de un à deux par habitant entre les US et l'Europe par exemple dans les infrastructures.

Le manque à gagner est sans appel : plus de 85% des 25 principales sociétés digitales sont américaines avec à la clé plusieurs centaines de milliers d'emplois en Europe qui n'ont pas été créés. Avoir raté ce premier virage est déjà lourd de conséquence mais, si l'on considère les nouvelles révolutions à venir, les entreprises françaises doivent s'inquiéter.

En effet, la digitalisation n'est pas une transformation ordinaire : c'est une mutation longue et profonde qui – à l'image d'autres révolutions comme l'électricité – remet en cause toutes les règles du jeu établies dans la plupart des secteurs d'activités. Les comprendre et les anticiper est complexe mais surtout vital.

ANTICIPER LES NOUVEAUX COMPORTEMENTS CLIENTS

En moins de 10 ans, la digitalisation est devenue à la fois mondiale, mobile, collaborative, connectée aux objets et surabondante en informations. Quatre ruptures de la demande en découlent :

- **Une gamme d'offres et de suggestions ultra-personnalisées proposées en temps réel** rendue possible grâce à une connaissance très fine des comportements d'achats et de son parcours digital. Cette capacité de personnalisation à outrance de l'offre, du prix et des services sera démultipliée demain grâce à la réalité augmentée et les objets connectés
- **Une exigence inédite et une sensibilité aux prix accrue grâce** au pouvoir d'information, de prescription (ou nuisance) et de négociation des clients. Chaque erreur sur les prix ou la qualité se paye beaucoup plus cher que par le passé
- **L'évolution permanente des parcours d'achat et de l'expérience client** nécessitant des processus de vente évolutifs qui intègrent les deux dimensions physiques et virtuelles, redéfinissant profondément la raison d'être des réseaux physiques, face à des clients souvent déjà totalement informés en amont
- **L'accélération des cycles d'adoption** liée à la baisse considérable des prix des services digitaux, l'accessibilité immédiate, la simplicité d'utilisation, et la capacité à en avoir connaissance grâce aux réseaux sociaux

COMPRENDRE LES NOUVELLES DYNAMIQUES CONCURRENTIELLES

La digitalisation réécrit les règles de la dynamique concurrentielle. Plus rapide, plus violente, elle se joue des barrières sectorielles historiques. Grâce à des plateformes mondiales sur lesquelles ils construisent un avantage coût/concurrentiel, les acteurs digitaux ont la capacité de projeter leur modèle sans se soucier des frontières, pourvu qu'ils rencontrent une demande. Et c'est bien la subtilité : la dynamique de ces nouveaux modèles digitaux est avant tout dictée par la vitesse d'adoption des nouveaux modes de consommation. La pénétration progressive du digital remet entièrement en cause les modèles de profits historiques à partir d'un seuil de pénétration entre 15% et 20%.

Nombre de secteurs vont rentrer dans cette zone de turbulence dans les 10 prochaines années : « Plateformisation », explosion des barrières sectorielles et géographiques, pression inédite sur les prix et les marges, accélération du cycle de vie des offres sont les nouvelles règles du jeu concurrentiel qui favoriseront à la fin uniquement une poignée de gagnants.

APPLIQUER LES NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES DIGITAUX

Si chaque secteur d'activité a sa spécificité, quelques modèles clés émergent :

- **Offres ultra-personnalisées opaques** : en valorisant au mieux la meilleure connaissance clients, de nombreuses propositions évoluent vers des modèles qui consistent à la fois à coller à la demande et à 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 publiques pour être visibles du plus grand nombre, mais de vendre un accès à un service, large, multiformat, multicanal et multimarque – potentiellement personnalisable par le client. Le prix de cette expérience peut être ajusté de manière invisible pour des clients ou des prospects spécifiques à fort enjeu
- **Capture de la relation client** : en se positionnant en amont de la chaîne de valeur, chaque point de contact peut être une opportunité d'engager le consommateur tout au long de son parcours en agrégeant une gamme d'offres toujours plus large
- **Du transactionnel au relationnel** : en migrant de l'achat de services à l'unité, sous un format prédéfini à un accès continu à une gamme de contenus très large et fidélisant sous forme d'abonnements (comme dans la vidéo, les medias, jeux, services IT, ou musique) afin de favoriser le cross-selling et augmenter la part de temps digital disponible
- **Croissance accélérée** : grâce à la mise en place de plateformes globales et performantes permettant de déployer des nouveaux modèles de croissance accélérée et « asset light » tels que les différentes formes de franchises ou les modèles collaboratifs étendus

METTRE EN ŒUVRE LES NOUVEAUX MODÈLES DE TRANSFORMATION

Après 10 ans, il est toujours difficile de trouver de vrais succès de transformation digitale. La raison est assez simple, ces transformations ne sont pas un projet d'entreprise de trois ans mais une longue mutation dont l'échelle de temps est la décennie. La plupart ne font que commencer et 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 différentes
- Repenser complètement l'innovation au moyen d'incubateurs, du recrutement de nouvelles compétences clés (data analysts, etc.), de nouveaux modes de mise en marché (test and learn, développement agile, etc.)
- Accélérer la croissance de la nouvelle culture digitale dans l'ensemble de l'entreprise par des nouveaux modes de gouvernance (créer une fonction de Chief Digital Officer)
- Mettre en place des modes de développements accélérés par des modèles de franchise, des partenariats renforcés, voire une « coopétition » avec des concurrents digitaux

À LIRE

Etude Oliver Wyman à paraître en Octobre

Révolution Digitale : Nouvelles Expériences Clients, Nouveaux Modèles Economiques, Nouvelles Transformations

FAIRE ÉVOLUER LA CULTURE DE VOTRE ENTREPRISE

DU SOUFFLE, DE L'ENGAGEMENT, ... ET UNE BONNE PRÉPARATION !

Par Nathalie Chatelin et Stéphane Birchler

Rares sont les dirigeants qui ne parlent pas de la culture de leur entreprise, ou de celle qu'ils aimeraient voir se développer. Les écrits ne manquent pas et pourtant le sujet garde sa part de mystère... chacun s'accordant pour constater que faire évoluer la culture est une aventure longue et difficile.

Pourquoi ce jugement ? En premier lieu car il n'existe pas de démarche standard. En second lieu, car si le sujet est à la mode – qui ne vante pas les mérites de la culture Google, Facebook, ou Zappos ? – l'applicabilité des recettes de ces entreprises semble bien éloignée aux entreprises nées avant la nouvelle économie.

Certaines entreprises choisissent d'ignorer ce sujet... à leurs risques et périls. Car la culture peut aussi bien se révéler un avantage concurrentiel qu'un handicap entravant la performance.

QU'EST-CE QU'UNE CULTURE D'ENTREPRISE ?

Chaque entreprise a sa propre culture, plus ou moins forte, explicite, unifiée. Elle peut se définir comme le « comment nous voyons le monde et nous faisons les choses ici » : la manière dont les décisions sont prises, dont les conflits sont résolus, dont les individus coopèrent, ou encore dont ils progressent dans l'organisation. Il s'agit d'un ensemble de pratiques, de comportements et de représentations partagées, pour partie décrites (valeurs, code éthique, ...) et pour partie non-explicites. La culture se forge avec le temps, le plus souvent de manière non planifiée, sous l'influence des histoires, des mythes et des héros.

Le Modèle de Congruence d'Oliver Wyman appréhende l'entreprise comme un système dont les différentes composantes – dont la culture – doivent être en cohérence pour assurer l'exécution performante de la

stratégie. On peut schématiquement caractériser les entreprises par le rôle que joue la culture dans les modes de fonctionnement au quotidien :

- **Les entreprises dont le fonctionnement repose en grande partie sur l'informel.** Moins le rôle des structures, des processus, et des règles formelles sera important, plus les entreprises diront d'elles-mêmes qu'elles sont caractérisées par une « culture forte ». Le souci exprimé par leurs dirigeants est alors le plus souvent d'ancrer les caractéristiques positives de cette culture (initiative, entrepreneuriat, ...) mais aussi et surtout de mettre en place des « garde-fous » contre les dérives possibles d'une culture qui laisse une grande part à l'individu
- **Les entreprises dont le fonctionnement repose principalement sur les structures et les processus.** A l'opposé, plus les fonctionnements sont structurés et encadrés par des règles, plus les entreprises exprimeront le besoin de faire évoluer la culture (et l'organisation) pour libérer les énergies, et favoriser « l'empowerment »

“ The only thing of real importance that leaders do is to create and manage culture. If you do not manage culture, it manages you, and you may not even be aware of the extent to which this is happening ”

FAIRE ÉVOLUER LA CULTURE : EN L'ABSENCE DE MÉTHODE STANDARD, QUELQUES RÈGLES D'OR

Lorsque les circonstances le réclament (nouveau leadership, inflexion stratégique, fusion, ...), les dirigeants expriment le souhait de « faire évoluer la culture de l'entreprise ». S'il n'existe pas de recette miracle, quelques principes émergent :

1. **Se connaître soi-même.** Comme le disait Peter Drucker : « culture eats strategy for breakfast, for lunch, and for dinner ». Autrement dit, pas de stratégie sans prise en compte de la manière dont celle-ci sera exécutée. Il est donc important de débiter par un « diagnostic » approfondi : cet exercice du « miroir » est clé, il faut l'humilité de le mener
2. **Pas de changement sans pourquoi ?** C'est autour de la réponse à trois questions simples : « Pourquoi changer ? Pour quoi faire ? Pourquoi maintenant ? » que les dirigeants et leurs équipes devront engager un dialogue avec l'ensemble des collaborateurs. Dans cet exercice, attention toutefois au risque de rejet : il faut savoir aussi mettre en lumière les éléments clés de la culture à préserver
3. **Être « congruent » ou ne pas être !** Faute d'être attentifs à la cohérence d'ensemble du système organisationnel, les dirigeants prennent le risque de voir les collaborateurs invoquer l'impossibilité à réaliser les changements de comportements attendus
4. **Tracer une vision du futur claire et simple.** Si les objectifs business doivent être clairs, il est tout aussi important de formuler de manière concrète les traits culturels qui doivent évoluer et les nouveaux comportements visés
5. **L'exemplarité commence par les dirigeants.** Il est inimaginable de vouloir engager une entreprise dans un changement de culture si les dirigeants ne montrent pas l'exemple. Et le mensonge n'est pas possible : pour convaincre, il faut être soi-même convaincu
6. **Initier et ancrer la nouvelle culture.** De la méthode et du souffle ! Voici quelques principes qui ont fait leur preuve :
 - Le CEO doit être le leader de la démarche de mobilisation et d'engagement
 - Ancrer la communication sur du concret : des histoires vécues, des témoignages de leaders reconnus, des illustrations de comportements au quotidien, ...
 - Multiplier les leviers : symboles, supports de communication marquants (tout le monde chez Google se souvient du sticker « flat as a pancake » exprimant l'idée inverse de la pyramide hiérarchique), démarches participatives (ex. du livre co-écrit par l'ensemble des collaborateurs de Zappos (Amazon))
 - Une bonne gestion du rythme : plus encore qu'en tout autre domaine, la précipitation est l'ennemie du succès

Une culture d'entreprise peut indéniablement être un atout pour attirer et retenir les meilleurs talents, démultiplier l'engagement des équipes. Encore faut-il qu'elle soit en harmonie avec les autres composantes du système organisationnel. Inflexion la culture d'une entreprise est un long périple dans lequel les dirigeants doivent oser s'engager.

LES MARCHÉS DE NICHES

UNE ALTERNATIVE CRÉDIBLE POUR LES ENTREPRISES PHOTOVOLTAÏQUES EUROPÉENNES

Par Wolfgang Weger, Eric Ciampi et Bernard Birchler

Après une période de croissance extraordinaire de l'ordre de 60% par an en moyenne entre 2007 et 2011, l'industrie photovoltaïque a été directement impactée par la révision des mécanismes de subvention en Europe. Le marché mondial est certes toujours en croissance, mais celle-ci est moins rapide, de l'ordre de 10% par an en moyenne entre 2011 et 2013 et est maintenant principalement portée par les USA et les pays émergents. Ce changement de géographie a un impact sur les applications produits, **le segment des centrales au sol gagnant des parts de marché par rapport à celui du résidentiel.**

UNE COMPÉTITION FORTE ET GLOBALE

Depuis longtemps, les industriels européens et japonais ont perdu leur leadership au profit des acteurs chinois et de First Solar (US), mais les positions ne sont pas pour autant figées. Au cours des deux dernières années, de nouveaux entrants ont réussi à se positionner directement dans le Top-10 de l'industrie.

Compte tenu de la pression sur les prix, la situation financière des principaux acteurs de la filière a été très précaire en 2011 et 2012. **En 2013, les performances économiques sont meilleures**, les entreprises ont profité de la stabilisation des prix de ventes, réduit leurs coûts et revu leur positionnement pour intégrer des activités à plus forte rentabilité comme l'exploitation de centrales au sol (cf. illustration 1).

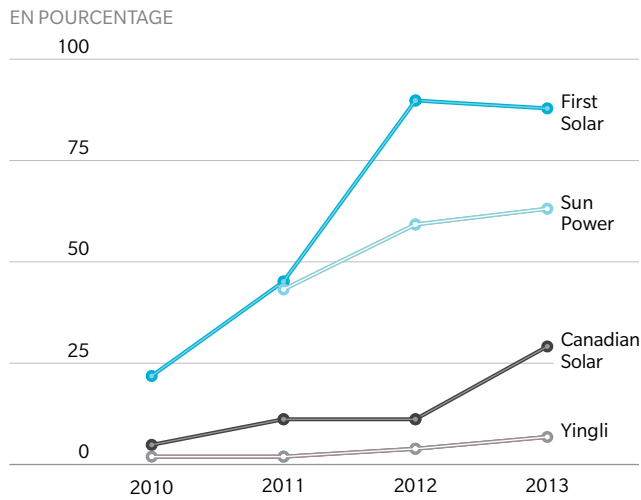
La compétition reste extrêmement forte et les prix de vente devraient continuer de baisser dans les années à venir. **Les modules à haut rendement électrique offrent un potentiel de différenciation important** (cf. illustration 2) et devraient gagner des parts de marché dans le futur, SunPower est clairement leader sur ce segment et sera difficile à devancer sans rupture technologique.

UNE STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION

Pour survivre sur ce marché et éviter la pression des grands acteurs internationaux, les entreprises européennes peuvent cibler les marchés de niches et développer des applications à forte valeur ajoutée. Ces marchés peuvent être segmentés en cinq familles :

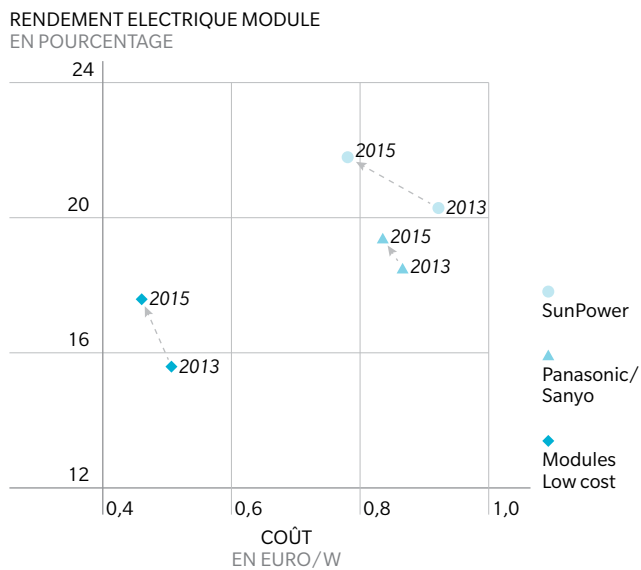
- **Les applications intégrées au bâti** : se substituant aux éléments de construction traditionnels des immeubles et maisons
- **Les applications intégrées au matériel roulant** : par exemple sur les voitures, les autobus ou les trains
- **Les applications aérospatiales et militaires**
- **Les applications pour appareils mobiles**
Pour chacune de ces familles, le produit photovoltaïque ne pourra vraisemblablement pas remplacer la source d'énergie première mais sera une seconde source permettant d'assurer des fonctions d'urgence ou la connectivité du matériel à l'arrêt
- **Des systèmes « clé en main »** : permettant de disposer rapidement d'une source d'énergie dans des endroits isolés et difficiles d'accès. Ces systèmes seront combinés, si nécessaire, à une installation diesel pour couvrir les pics de charge

Illustration 1 : Chiffres d’Affaires systèmes et solutions clé en main



Source Rapport annuel

Illustration 2 : Comparaison et évolution du coût et du rendement des modules



Sources Analyses Oliver Wyman, présentations actionnaire, Rapport annuel

De nombreuses entreprises, principalement des start-up, sont déjà positionnées sur ces marchés, où quasiment toutes les technologies (c-SI, a-SI, organique, CdTe, CIGS, GaAs, ...) sont représentées.

Bien que le niveau de maturité de ce marché soit encore faible, nous estimons que son potentiel de croissance est fort et qu’il pourrait **représenter 3 à 5 mds€ en 2020**.

Pour s’imposer sur ces marchés de niches, les entreprises n’échapperont pas à des efforts dans trois directions :

- **Mise en place de partenariats forts sur l’aval** : le marché étant très fragmenté, trouver les bons partenaires ayant déjà accès aux clients finaux avec l’organisation commerciale et marketing adaptée et un positionnement reconnu sur des produits premium sera un élément différenciateur fort
- **Intégration de la technologie photovoltaïque dès la phase de conception produits** : la co-conception est nécessaire pour réduire au maximum les coûts d’intégration du produit photovoltaïque
- **Proposition d’une gamme produit extrêmement large mixant les différentes technologies** : chaque technologie a ses forces et ses faiblesses, par ailleurs la plupart n’ont pas encore atteint leur niveau de maturité, il est donc préférable pour les entreprises de se donner les moyens en propre ou via des partenariats de combiner plusieurs technologies, par exemple CIGS, organique et c-SI, pour définir la solution la plus adaptée au besoin du client

EXTERNALISATION DES ACHATS

SOLUTION MIRACLE OU FAUSSE BONNE IDÉE ?

Par Laurent Guerry et Damien Calderini

Si aux Etats-Unis cette pratique est très répandue (six contrats sur dix dans le monde y sont conclus), en France, peu d'entreprises encore externalisent l'acte d'achat. Quant à celles qui ont franchi le pas, des doutes subsistent sur les bénéfices réels. Le cabinet a analysé plus de 100 entreprises en France afin de les comparer aux pratiques américaines et a mis en lumière les questions clés suivantes : quels bénéfices attendre de l'externalisation ? Comment définir le périmètre concerné ? Comment assurer une mise en œuvre efficace ?

LES OBJECTIFS DE L'EXTERNALISATION

Les raisons qui poussent à l'externalisation des achats sont multiples :

- Réaliser des économies additionnelles en profitant de l'effet d'échelle d'un prestataire agrégateur
- Réaliser des économies de structure en flexibilisant les ressources
- Mettre en place une couverture achats dans un contexte où des ressources internes ne sont pas disponibles
- Accéder à une expertise spécifique à certaines catégories d'achats
- Focaliser des ressources internes sur des problématiques (catégories ou processus achat) à plus forte valeur ajoutée

Les retours d'expérience montrent que les entreprises sont globalement satisfaites de l'externalisation, à l'exception notable de la recherche d'économies. En effet, souvent bâti sur une promesse de retour sur investissement, cet objectif est rarement atteint. Les économies additionnelles baissent rapidement du fait de la difficulté à agir auprès des prescripteurs internes pour actionner des leviers complexes (prescription, consommation). Les économies de structure sont également limitées, tant il est nécessaire de piloter au plus près.

PÉRIMÈTRE ET MISE EN ŒUVRE

L'externalisation des achats peut théoriquement couvrir toutes les catégories et toutes les étapes du processus achat. Dans la pratique, 78% des volumes d'externalisation concernent la classe « C » (achats à montant unitaire de commande faible – moins de 5% de la dépense achat totale). Les processus externalisés sont plus variés : depuis certains processus transactionnels seulement jusqu'à l'ensemble des processus stratégiques.

D'après notre expérience, l'externalisation peut être réussie à condition :

- De bien définir le périmètre à adresser : privilégier les processus déjà maîtrisés en interne et les catégories non-stratégiques, pour lesquelles les leviers de performance sont principalement liés aux prix
- D'être réaliste sur les objectifs et résultats attendus
- D'accompagner le prestataire dans la réalisation : gouvernance, mobilisation des équipes fonctionnelles internes, gestion de la montée en charge en fonction des enjeux et des contraintes des clients internes
- D'être prudent sur les modalités de rémunération variables qui semblent attractives mais peuvent conduire à des blocages dans la collaboration ou à des situations de contentieux

FACE À AMAZON, COSTCO ET AUTRES, (RE) SÉDUIRE LE CONSOMMATEUR, C'EST POSSIBLE !

Par Bernard Demeure

Face à l'évolution de la consommation et de la concurrence, quelles stratégies mettre en place ?

Les distributeurs français développent avec succès des « Drive » dont la part de marché dépasse 4%. L'e-commerce est estimé à plusieurs dizaines de milliards d'euros en France. En parallèle, les distributeurs continuent à ouvrir des surfaces additionnelles, les points de vente de « convenience » et les points de retrait se développent. A cela s'ajoute l'annonce de l'entrée en France d'un nouveau distributeur alimentaire.

QUELLES CONSÉQUENCES POUR LES ENSEIGNES ÉTABLIES ?

Même lorsqu'elles font du sens, toutes ces évolutions mettent la pression sur l'équilibre entre l'offre et la demande. Par exemple, dans les pays où elle est établie, l'enseigne Costco attire des clients plutôt milieu-haut de gamme, rationnels comme le montre leur comportement lors des renouvellements d'abonnement. Nos enquêtes montrent qu'elle excelle non seulement en termes de valeur perçue mais aussi sur nombre de dimensions de service et d'offre, avec des magasins animés.

Perdre des volumes dans leurs magasins existants est le principal danger pour les distributeurs français. Ces magasins ne vont pas devenir obsolètes. Ils vont garder l'avantage d'une clientèle et d'habitudes établies et d'un assortiment plus large. Mais le faible niveau de marge dans la distribution, et la pression actuelle sur les prix, font qu'une perte de chiffre d'affaires de 10%, potentiellement liée aux tendances ci-dessus, réduit à néant le bénéfice d'un magasin, ou le met en perte.

UNE OPPORTUNITÉ À SAISIR

Cependant, nous voyons des opportunités pour les enseignes existantes. D'abord, pour gagner, il est important de faire mieux que ses pairs plutôt que d'essayer à tout prix de faire mieux que les nouveaux entrants. Ensuite, les enseignes peuvent faire évoluer leurs stratégies vis-à-vis des consommateurs : comment combiner magasins et Internet et baisser les coûts ? Comment être plus centré sur les clients ? Comment générer le même niveau de satisfaction client que certains des nouveaux concurrents ?

A certains égards, les distributeurs établis sont même sans rivaux : ils interagissent depuis longtemps avec leurs clients, ils présentent, mettent en scène et permettent d'emporter immédiatement un grand nombre de produits, ils délivrent des services aux consommateurs ... Plusieurs annoncent mettre désormais l'accent sur l'accueil au client et sur le frais, où ils veulent exceller et être meilleurs que leurs concurrents. C'est le moment d'en faire des axes de différenciation plus forts, afin de gagner en trafic et de « booster » les achats des consommateurs.

“ Il y a une opportunité pour les enseignes, comme le montre l'évolution dans d'autres pays. Le défi consiste à identifier les leviers les plus efficaces, et leur coût. Une analyse approfondie de la perception des consommateurs, en utilisant par exemple la matrice de perceptions clients Oliver Wyman, est indispensable à la réussite de cette stratégie ”

QUEL IMPACT DE LA DIGITALISATION DANS LA BANQUE D'ENTREPRISE ?

Par Jacques-Olivier Bruzeau, Marc Pfeiffer et Bruno de Saint-Florent

Face à de multiples défis, la rentabilité de la banque d'entreprise s'est fortement dégradée sans pour autant amener à un changement de son modèle de service. La prochaine vague de digitalisation jouera un rôle clé dans la refonte de ce modèle. En effet, elle ouvre la voie à une différenciation du modèle par segment client en fonction du potentiel économique.

DES DÉFIS CROISSANTS POUR UN MODÈLE DE SERVICE QUI A PEU ÉVOLUÉ

Avec 25% du produit net bancaire et plus de 10 millions d'emplois dans les PME, la banque d'entreprise représente un segment significatif pour les banques de détail, comme pour l'économie française. Mais des défis multiples limitent la capacité des banques à servir le segment, consommateur de ressources rares :

- Un contexte macroéconomique incertain avec une croissance faible généralisée qui impacte l'investissement et la croissance des encours
- Une demande de plus en plus exigeante et hétérogène : les attentes des clients entreprises vis à vis du digital sont aujourd'hui très fortement induites par l'expérience/parcours client qu'ils peuvent avoir dans la banque de détail à titre personnel mais également dans d'autres environnements (hôtellerie, compagnies aériennes, grande distribution, etc.) offrant des hauts niveaux de qualité de service
- L'arrivée de nouveaux acteurs non-bancaires qui proposent des services à valeur ajoutée (services de facturation/paiement, analyses des cash flow, financements alternatifs) et qui menacent une désintermédiation
- Des exigences réglementaires supplémentaires (Bâle IIa/III) au niveau des fonds propres, de la liquidité et du leverage baissent la rentabilité du segment. De plus, les procédures de lutte anti-blanchiment (LAB) et « Know Your Customer » (KYC) sont de plus en plus complexes et accroissent les coûts opérationnels

Face au digital, les acteurs traditionnels se transforment par évolution plutôt que révolution. Leur modèle de service reste en réalité peu différencié et très axé sur le chargé d'affaires qui se retrouve désarmé face à une clientèle hétérogène

LE DIGITAL, UNE OPPORTUNITÉ POUR L'ÉVOLUTION DU MODÈLE DE LA BANQUE ?

Dans ce contexte, le digital peut permettre de se différencier tout en augmentant la qualité de service pour les clients en agissant sur :

- **L'efficacité** : l'amélioration de la fonctionnalité des portails et des services à distance peut dégager du temps au chargé d'affaires. Des analyses fines de comportements clients et des nouveaux outils de priorisation commerciale et de pricing peuvent mieux supporter le ciblage de l'activité commerciale
- **Le service client** : la revue des interfaces, du processus client et l'utilisation des bases de données CRM peuvent améliorer la relation client/banque et permettre la création d'offres de produits innovants et différenciants, comme par exemple : une offre directe avec un chargé d'affaires « à distance »

Mais les banques doivent choisir leurs batailles : l'hétérogénéité des besoins digitaux parmi leurs clients impose de définir des priorités et concentrer les investissements au lieu de « faire tout pour tout le monde ».

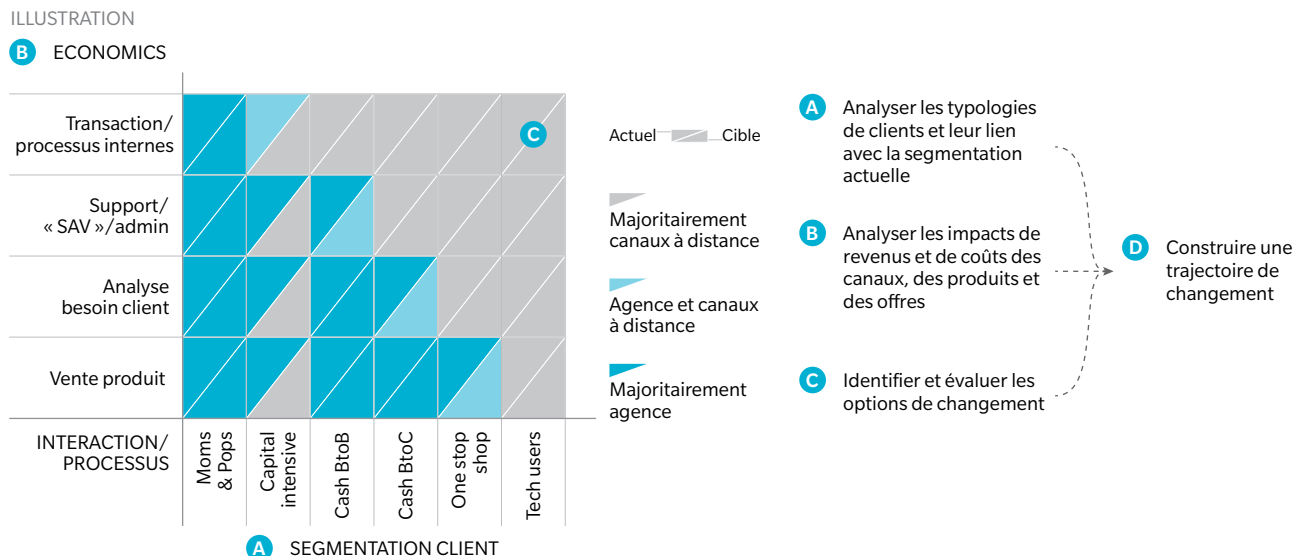
QUATRE ÉTAPES CLÉS D'UN NOUVEAU MODÈLE : LA DIFFÉRENCIATION PAR LE DIGITAL

La différenciation du modèle de service de la banque d'entreprise doit s'appuyer sur une compréhension fine de la clientèle et procéder en quatre étapes (cf. graphique) :

- **Phase A** : Analyser les typologies et les priorités des clients.
 - Quelle structure de la clientèle (PE, GME, GE) en fonction des facteurs comportementaux et économiques ?
 - Quels services offrir pour quels segments clients ?
- **Phase B** : Analyser les impacts de revenus et de coûts des canaux, des produits et des offres.
 - Quelles sont l'utilisation, la satisfaction et les coûts actuels des canaux à distance ?
- **Phase C** : Identifier et évaluer les options de changement.
 - Quelles contraintes liés à ces options (services, technologiques, SI, etc.) ?
 - Quels sont leurs impacts sur les coûts et les revenus ?
 - Quels «roadmap» fonctionnelle mettre en place ?
- **Phase D** : Construire une trajectoire de changement.
 - A quelle vitesse investir (volatilité client, échelonnement des initiatives, rythme d'innovation, etc.) ?

Ainsi, cette approche permet d'identifier et de prioriser les actions concrètes nécessaires pour une véritable différenciation du modèle de service de la banque d'entreprise ; un modèle à la fois plus proche des besoins des différents segments clients et plus profitable pour la banque.

Illustration : Approche pour construire une trajectoire du changement «digital »



Source Oliver Wyman

AGENDA

7 OCTOBRE

Conférence Achats en partenariat avec l'EBG

5 NOVEMBRE

Comment (re) produire en France – Leçons d'ici et d'ailleurs
5^{ème} Assises de l'Industrie en partenariat avec l'Usine Nouvelle

11 DÉCEMBRE

Régulation financière en partenariat avec l'AGEFI
5^{ème} rencontre d'actualité

ACTUALITÉS

NOUVEAU RAPPORT

REPUTATION RISK – A RISING C-SUITE IMPERATIVE

La réputation des entreprises est plus que jamais sous le feu des projecteurs. En effet, ces dernières années ont été marquées par l'explosion de commentaires sur les réseaux sociaux, l'intervention renforcée des régulateurs ainsi que des campagnes médiatiques de grande envergure. Parallèlement, les changements dans l'économie mondiale amènent les entreprises à faire face à des risques de plus en plus complexes, l'expansion sur de nouveaux marchés, une chaîne d'approvisionnement plus longue, des opérations à plus haut risque et une pression accrue sur les coûts.

Ce nouveau rapport *Reputation Risk – A Rising C-Suite Imperative* rassemble les points de vue d'Oliver Wyman, Lippincott et Marsh Crisis Management. Quels facteurs peuvent ternir une réputation ? Quelles stratégies les entreprises leaders ont mis en place pour éviter ces écueils ? Comment intégrer au mieux la gestion des risques d'entreprise ? Autant de questions que nous tentons d'éclaircir dans ce rapport.



AÉRONAUTIQUE CIVIL

ENTRÉE SILENCIEUSE DANS UNE NOUVELLE ÈRE

Au-delà de la compétition des prises de commandes animée par respectivement Airbus (A320Neo, A330 Neo) et Boeing (737Max, 777X), le salon de Farnborough a confirmé la tendance déjà pressenti à l'occasion du salon de Dubai, ou encore du Bourget l'année passée : l'heure est à l'exploitation maximale des plateformes existantes. Exit pour l'instant les nouveaux grands développements, bienvenue aux reconfigurations et remotorisations d'avions « dérivés ».

Le secteur est en phase de réussir une transformation silencieuse : celle de remobiliser les équipes éprouvées par les grands développements (six à huit ans de travail sous pression, souvent plus de 10 milliards d'euros de coûts de développement) vers un mode de fonctionnement plus agile et rapide, qui permet de proposer au marché des avions démontrant un gain substantiel de performance (~10%) pour une durée de développement et de mise à disposition deux fois moindre, et un investissement représentant entre 10 et 30% de celui d'un nouvel avion. Les prochains nouveaux produits ne se justifieront que si leurs fonctionnalités offrent une véritable rupture.

CONTACT

OLIVER WYMAN

28 avenue Victor Hugo | 75016 Paris

Tel: +33 1 45 02 30 00

infoparis@oliverwyman.com

WEBSITE

www.oliverwyman.com/fr



Copyright © 2014 Oliver Wyman

Tous droits réservés. Ce rapport ne saurait être reproduit ou communiqué, en tout ou partie, sans l'accord écrit d'Oliver Wyman et Oliver Wyman ne saurait être tenu pour responsable à quelque titre que ce soit pour les actes de tierces personnes en découlant.

Les informations et opinions contenues dans ce rapport ont été préparées par Oliver Wyman.

Ce rapport ne peut être vendu sans l'accord écrit d'Oliver Wyman.