

REPÈRES & STRATÉGIES

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



SOMMAIRE

- 1 ZOOM
 - Mobilité urbaine** : Vers de nouveaux business modèles
- 4 SECTEURS
 - Le défi Low Cost** : Anticiper plutôt que subir
 - E-commerce et Drive** : Le lieu de vente physique a-t-il encore sa place ?
 - Services** : Accélérer la croissance et la rentabilité par les plateformes globales de services
 - Banques coopératives** : Comment s'adapter à un nouvel environnement ?
- 11 EXPERTISES
 - « **Global Business Services** » : prochaine étape transformation pour vos fonctions support ?
- 16 ACTUALITÉS ET AGENDA

ZOOM

MOBILITÉ URBAINE

VERS DE NOUVEAUX BUSINESS MODÈLES

Par Rémi Cornubert, Marc Boilard et Archag Touloumian

Les débats causés par l'arrivée des voitures de tourisme avec chauffeur (VTC) en France en janvier 2014, les manifestations au Brésil en juillet 2013 suite à l'augmentation des tarifs des transports publics, le brouillard de pollution qui paralyse Shanghai en décembre 2013 : le nouveau contexte technologique, économique et environnemental impacte la mobilité urbaine dans le monde entier, et appelle à son évolution tant pour le fret que pour les passagers urbains. Le trafic, les modes de transport et le mix véhicules devront s'adapter.

POURQUOI LA MOBILITÉ URBAINE EST-ELLE EN PLEINE MUTATION?

Dans les pays émergents, le développement économique rapide oblige les autorités locales et centrales à améliorer l'aménagement urbain pour déverrouiller les freins à la croissance. En Chine, la pression de la population accentue ce besoin, avec 380 MM de citoyens additionnels attendus d'ici 2030.

En outre, l'urbanisation actuelle a montré ses limites en termes de durabilité dans la plupart des villes. Les problèmes de congestion s'aggravent. La croissance du taux d'équipement automobile est plus rapide que le développement des infrastructures routières. Le temps moyen de trajet à Pékin et Shanghai a dépassé les 50 minutes. L'impact est significatif sur le bien-être en ville, mais également sur l'économie : le coût moyen pour le conducteur dû à la congestion aux USA a été évalué à \$713 en 2013. La congestion croissante va de pair avec la dégradation de la qualité de l'air en ville. Les citoyens poussent les autorités publiques à améliorer la situation.

Enfin l'émergence de nouveaux segments économiques, comme le e-commerce, remet également en question la vision actuelle de la mobilité urbaine : les échanges urbains de marchandises se multiplient et sont plus parcellaires, les points de livraisons plus nombreux, et les clients plus exigeants. Le volume et la valeur du trafic de fret urbain sont amenés à croître très fortement.

DE NOUVELLES POLITIQUES ET DE NOUVELLES TECHNOLOGIES AU SERVICE DE LA MOBILITÉ

Les acteurs privés et publics répondent à ce besoin d'évolution en mettant en place de nouvelles politiques et outils.

Les réglementations environnementales au niveau urbain sont en expansion rapide, tant en Europe qu'en Chine. En Europe, une nette accélération des Zones de Faible Emission est observée, avec par exemple 70 villes en Allemagne qui ont adopté ces zones en 2013. La possession et la conduite d'un véhicule polluant en centre-ville coûtent désormais davantage dans ces villes, ce qui encourage les citoyens à adopter d'autres modes de transport. Pour les logisticiens, la question est similaire, l'accès des véhicules polluants étant lourdement taxés.

Ces incitations ainsi que les progrès technologiques effectués sur les batteries de véhicules seront une des clés du développement des véhicules électriques en ville. Les plans de développement des stations de recharge dans les villes permettront également cet essor : 370 000 stations sont prévues en Allemagne, au Royaume-Uni et en France d'ici 2020.

La mise en place de nouvelles réglementations sera accélérée par le développement de nouvelles technologies de connectivité, à la fois au niveau des véhicules et des infrastructures. Le développement des Systèmes de Transport Intelligents (STI), financés à la fois par les fonds publics et privés, permettra de mieux contrôler et réguler le trafic.

La création de centres de management du trafic urbain, de portiques de circulation et d'outils à l'information enrichie sur le trafic en temps réel se multiplie. Ils permettent entre autres aux logisticiens de mieux suivre leurs véhicules et d'optimiser la supply chain.

VERS UNE NOUVELLE MOBILITÉ

Ces évolutions facilitent l'émergence de nouveaux modèles de mobilité, qui seront néanmoins différenciés selon les villes, au regard de leur maturité, de leur volonté politique et de leur niveau d'endettement.

Pour les citoyens des pays émergents, le taux de possession de véhicules personnels devrait croître d'ici 2030, en tant que symbole de richesse pour la nouvelle classe moyenne, (de 100-150 véhicules/ 1000 hab. à 250-350), et ce malgré les incitations publiques à réduire le transport individuel. Afin de réduire la congestion, les municipalités devront rattraper leur retard en investissant dans les infrastructures routières et de transports publics. Les solutions efficaces et peu onéreuses comme le Bus Rapid Transit (BRT)¹ sont à privilégier.

Dans les pays développés, le développement d'une mobilité intégrée est recherché : les limitations croissantes de circulation favorisent l'utilisation de transport en commun et de solutions de partage. Les transports collectifs privés (car sharing, bike sharing, taxi, VTC, etc.) pourraient représenter en 2030 de 5% à 15% du trafic en centre-ville en Europe. La connexion entre ces différents modes de transport est facilitée par le développement de plateforme d'intermodalités, de modes de paiement intégrés et d'applications de connectivité. L'utilisation des actifs publics est optimisée également grâce aux systèmes de transport intelligents.

Concernant le fret, les centres de consolidation se multiplient aux abords des centres villes, permettant la rupture de charge entre des camions lourds et des camions légers pouvant accéder aux centres villes mieux optimisés. D'autres centres de consolidation plus petits en centre-ville permettent de basculer sur des véhicules de livraison ultra-légers pour servir le dernier kilomètre. L'impact sur le mix véhicules sera significatif. Les petits vans et camions pourraient représenter près de 40% du trafic en Chine en 2030. Le taux de charge moyen des véhicules sera également amélioré, et pourrait passer de 40% à 65%.

QUELS SONT LES SECTEURS IMPACTÉS ?

Outre les constructeurs et équipementiers automobiles, l'ensemble des industries impliquées dans la livraison urbaine – construction, restauration, déchets, etc. – est impacté par ces tendances et doit reconsidérer sa supply chain. Les gestionnaires de flotte (fret, transports publics ou véhicules partagés) sont amenés également à revoir leur business modèles. Enfin, les acteurs de l'énergie et de la communication seront la colonne vertébrale de ce redéveloppement de la mobilité.

¹ Bus Rapid Transit (BRT) : bus à haut niveau de service (BHNS).

LE DÉFI LOW COST

ANTICIPER PLUTÔT QUE SUBIR

Par Xavier Ruaux, Guillaume Thibault et Stéphane Le Brun

Depuis 2008, le contexte économique morose, combiné aux possibilités qu'offre le digital, redonne une force nouvelle au phénomène Low Cost, qui bouscule les opérateurs historiques et se traduit par une destruction nette de valeur. Face à cette menace, l'enjeu pour les dirigeants n'est pas de réagir mais de préempter les évolutions du marché par la mise en place d'offres mieux segmentées et de nouveaux services et solutions.

LE LOW COST : D'HIER À AUJOURD'HUI

Depuis son apparition dans l'industrie manufacturière puis le transport aérien il y a plus de 30 ans, le Low Cost s'est développé dans la quasi-totalité des secteurs économiques, avec des succès emblématiques dans la grande distribution, les télécoms, les services professionnels ou encore la banque. Depuis 2008, le phénomène connaît une nouvelle dynamique, sous l'impulsion de deux effets qui se cumulent.

- **Le contexte économique morose** conduit un client, mature et sophistiqué, à mieux segmenter ses dépenses entre des besoins de produits et services qu'il considérera comme des « commodités » (et pour lesquels il recherchera les prix minimaux) et d'autres jugés « supérieurs » pour lesquels il sera prêt à consentir à un « premium » de prix significatif. Cette évolution favorise à la fois le développement des industries du luxe (+6,4% par an entre 2011 et 2014) et l'augmentation continue des parts de marché du Low Cost (+20 points dans l'aérien ou l'hôtellerie dans certains pays matures en 10 ans). Dans les industries de proximité (construction, agro-alimentaire, chimie et gaz industriels, services sur site et distribution B-to-B, etc.), elle se traduit par un retour au local avec des entreprises régionales qui reprennent des parts de marché aux leaders en acceptant des faibles niveaux de profitabilité.
- **L'accélération de la digitalisation des marchés** favorise la transparence et tire tendanciellement les prix par le bas (par l'intermédiaire des agrégateurs et autres places de marché). Elle rend également possible le développement de nouveaux modèles Low Cost dans l'industrie (pièces détachées, import-export, impression 3D) et les services (informatique, médias, tourisme) avec des acteurs qui s'appuient sur des plateformes numériques pour commercialiser leurs offres à grande échelle en s'affranchissant des structures de coûts des opérateurs classiques.

LE DÉFI LOW COST

Quels que soient les secteurs, il existe un « modèle Low Cost » qui se caractérise par une offre basique, à très bas prix, sur une gamme limitée de produits ou services et qui satisfait aux conditions minimales de qualité et de sécurité. Le modèle de vente s'appuie souvent sur les

outils en ligne et la participation du client. L'offre est standard et tout « extra » est facturé. Le business modèle s'appuie sur une logique de volumes mais sur une gamme avec un nombre restreint de produits, avec des fonctions de back-office réduites au minimum, et externalisées autant que possible pour accroître la flexibilité. L'organisation Low-Cost repose sur une hiérarchie exigeante et un modèle de management fondé sur la polyvalence et la flexibilité.

Quelles que soient ses formes, l'irruption du Low Cost sur le marché se traduit par une destruction nette de valeur pour les acteurs (au profit des consommateurs) qui peut aller jusqu'à 20% de la valorisation du marché, et une perte de revenus de 30% pour les acteurs historiques.

DÈS LORS, QUELLE RÉPONSE POUR LES ACTEURS HISTORIQUES ?

Les marchés impactés ont classiquement mis en œuvre trois types de stratégies :

- « **Défendre ses positions** ». Seuls des ajustements à la marge sont mis en œuvre (réduction des coûts, diminution des prix, mise en place de nouveaux services), sans remise en cause du business modèle historique. C'est courir le risque de s'engager dans une guerre des prix préjudiciable à la profitabilité
- « **Répondre avec les mêmes armes** », par la création de filiales Low-Cost. Néanmoins, cette solution est complexe à mettre en œuvre (« *You don't become low-cost, you are born low-cost* »¹), et elle risque d'accélérer la dévalorisation des activités historiques du groupe
- « **Couper les branches mortes** », en sortant des marchés irrémédiablement impactés, ce qui permet de réduire les pertes mais hypothèque l'avenir (réduction de la largeur de gamme et de la légitimité de la marque)

D'après nous, ces stratégies défensives ne sont pas suffisantes. En définitive, le véritable challenge n'est pas de réagir mais d'anticiper et de préempter l'évolution du marché. Ceci peut passer, dans un premier temps, par une évaluation de la menace au travers d'un exercice de « War gaming » qui permettra de simuler le business modèle et les effets de l'arrivée d'un nouvel entrant Low Cost en vous posant la question « Qu'est-ce qui se passerait si ... ? ».

Une fois la menace précisée, il faudra concevoir de nouvelles offres pour protéger votre positionnement sur le marché en réinventant votre proposition de valeur. Vos nouvelles offres devront être mieux segmentées et fondées sur une compréhension plus fine et renouvelée des attentes clients (ex : vente de produits à l'usage, services à la carte). La commercialisation d'offres « solutions » permet ainsi par exemple à Schneider, Solvay, Michelin ou Alstom de sortir d'une compétition fondée uniquement sur les prix et de fidéliser les clients dans la durée. Par ailleurs, les potentialités du digital doivent être intégrées à la stratégie industrielle : le « smart manufacturing », l'internet des objets ou les plateformes globales de services ouvrent la voie à des gisements considérables de productivité et d'efficacité commerciale.

Les acteurs qui seront réactifs face à ces changements et adapteront leurs stratégies « limiteront la casse ». Mais ceux qui seront plus offensifs et anticiperont les évolutions de marché verront s'ouvrir à eux les nouvelles opportunités de ce développement. N'attendez pas qu'il soit trop tard pour lancer cette démarche stratégique !

¹ Ray Webster, CEO d'EasyJet de 1996 à 2005.

E-COMMERCE ET DRIVE

LE LIEU DE VENTE PHYSIQUE A-T-IL ENCORE SA PLACE ?

Par Bernard Demeure et Xavier Mussard

“ Pour les distributeurs établis, une symbiose est possible, et à rechercher. Le « Drive », c’est la réponse Internet dans l’alimentaire, au côté d’initiatives du type « Amazon Fresh ».”

Face à la croissance soutenue de l’e-commerce, et notamment du Drive, les lieux de vente physiques sont sous pression. Cela signifie-t-il qu’il faut faire une croix sur ceux-ci ?

Les fermetures récentes des magasins Virgin et de certaines librairies Chapitre en France, l’annonce début mars de la fermeture d’un magasin sur cinq de l’enseigne Radioshack (1 100 fermetures) et de plus de 200 magasins Staples aux Etats-Unis, rappellent que le secteur de la distribution vit en ce moment une période de mutation profonde. Aux Etats-Unis et en France, le développement de l’e-commerce, du Drive et des nouvelles surfaces de magasins est plus rapide que celui de la consommation.

Le développement de l’e-commerce et du drive entraîne une dilution du CA/m² des magasins, et donc, mécaniquement, une baisse significative de la rentabilité de certains points de vente. La capacité à rationaliser efficacement le parc de magasins et à améliorer l’efficacité des magasins eux-mêmes est l’une des clés pour dégager suffisamment de marge de manœuvre pour amorcer la mutation du modèle économique.

Le rôle du lieu de vente physique dans l’offre du distributeur doit savoir évoluer et répondre aux nouveaux comportements client. Pour certaines catégories de produits, le magasin répond de manière plus adaptée que d’autres canaux : pour présenter au client un large choix de produits, pour permettre de visualiser le produit, pour apporter conseil et assistance, pour générer une expérience d’achat remarquable, le magasin n’a pas d’égal. C’est par exemple le cas des produits frais pour lesquels les clients préfèrent encore largement l’achat en magasin. La part de ces catégories sera amenée à augmenter dans les magasins qui sauront capitaliser sur ces forces.

Faire évoluer le rôle du lieu de vente physique demande de repenser le processus complet d’achat des clients : comment chaque canal, y compris le lieu de vente physique, participe-t-il à répondre au besoin du client ? Aujourd’hui les canaux sont encore souvent gérés en parallèle, avec trop peu de symbiose entre physique et online : une symbiose où e-commerce et drive renforcerait la proposition du magasin, et le magasin ferait de même pour les canaux online. Comment atteindre cette symbiose est propre à chaque distributeur et chaque secteur. Mais le jeu en vaut la chandelle, car cela permet de développer une proposition client que les pure players d’Internet ne peuvent pas concurrencer.

SERVICES

ACCÉLÉRER LA CROISSANCE ET LA PROFITABILITÉ PAR LES PLATEFORMES GLOBALES DE SERVICES

Par Georges Vialle, Hugues Havrin et Guillaume Thibault

A l'horizon 2020, le secteur des services va être bouleversé par trois grandes ruptures – mondialisation, digitalisation et consolidation – qui rendent stratégique pour les dirigeants le développement de Plateformes globales de services¹. Ces « usines à services », qui permettent d'industrialiser et d'exporter les savoir-faire de l'entreprise, peuvent être un véritable accélérateur de croissance et de profitabilité. Elles sont aussi la meilleure réponse aux nouveaux concurrents qui apparaissent sur le marché, qu'il s'agisse des géants du Web (Google, Amazon) ou d'acteurs issus des pays émergents (Tata, Infosys).

TROIS RÉVOLUTIONS À L'ŒUVRE DANS LES SERVICES

A l'horizon 2020, les marchés de services vont être bouleversés par trois grandes ruptures :

- **La mondialisation des services**, sous-évaluée de 60% par les statistiques publiques², ouvre de nouvelles opportunités de croissance dans les BRICS³ mais aussi en Amérique du Nord et demain en Afrique. Dans le même temps, elle annonce l'émergence de nouveaux concurrents (Google ou Infosys dans les services informatiques). Les leaders occidentaux ont dix ans pour industrialiser et exporter leurs savoir-faire avant d'être rattrapés par ces nouveaux acteurs
- **La digitalisation**, portée par les technologies Cloud, Mobilité, Big data et Internet des objets, va s'accélérer (x2 dans le chiffre d'affaires des entreprises de services d'ici cinq ans) en induisant de nouveaux comportements clients (plus fortes attentes en termes de ROI, transparence et qualité des prestations) et favoriser l'émergence de nouveaux business modèles (du transactionnel au relationnel)
- **La consolidation**, tirée par les deux phénomènes précédents, impacte de plus en plus fortement les services, un secteur historiquement plus fragmenté et local que l'industrie. Ainsi, les consolidateurs étrangers ont déjà largement pénétré le marché français, en particulier les segments à plus forte valeur (65% du top 10 des marchés de services professionnels et prestations intellectuelles)

1 Une Plateforme globale de service peut être définie comme un ensemble industrialisé et centralisé de compétences, d'actifs et de savoir-faire, permettant de délivrer à distance les activités d'une portion de la chaîne de valeur.

2 *Mondialisation des services : dix années qui vont tout changer* – G. Vialle, B. Despujol, G. Thibault – Novembre 2013.

3 Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud.

LA CONSTRUCTION DE PLATEFORMES GLOBALES DE SERVICES, UN ENJEU STRATÉGIQUE

Dans ce contexte de profonds changements, les grandes entreprises de services doivent « industrialiser » leurs activités et savoir-faire afin d'accélérer leur déploiement à l'international, tirer parti des opportunités du numérique et préempter l'entrée sur le marché de nouveaux concurrents (étrangers ou digitaux) en créant des « standards ».

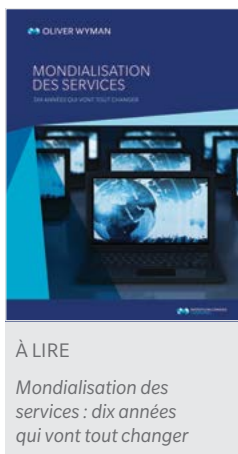
Telle est l'ambition des Plateformes globales de services. Si ces « usines à services » concernent surtout aujourd'hui les fonctions support (centres de services partagés/Global Business Services – voir Expertise, pages 11-13), la relation client (systèmes de CRM, pricing et réservation) et la distribution (portail web), elles se développent rapidement sur tous les maillons de la chaîne de valeur : R&D et knowledge management (centres d'excellence, réseaux collaboratifs), delivery dans les services professionnels (solutions « cloud ») et services au client final. Ainsi, des entreprises comme Publicis, JC Decaux, Accor ainsi que les leaders des services informatiques en ont fait un axe central de leur stratégie.

Pour les dirigeants, les plateformes de services sont un élément de différenciation de l'offre dans un contexte de ralentissement de la demande, un facteur de compétitivité dans la production des services (créateur de barrières à l'entrée), ainsi qu'une source puissante de réinvention des business modèles classiques (modèles de service provider, franchise, portails digitaux, web services, etc.). En interne, les plateformes de services facilitent également la mise en place de modèles de management plus collaboratifs, agiles et tournés vers la captation de l'innovation extérieure.

DES CLÉS POUR AVANCER

La mise en place de plateformes de services n'est pas une opération anodine. Du point de vue stratégique, elle pose la question de l'identité de l'entreprise, de son ambition internationale et de son portefeuille d'offres. Du point de vue organisationnel, elle suscite des résistances fortes, en créant une transversalité et une transparence qui met à mal les silos et baronnies traditionnelles. Comme le montre l'exemple d'Accenture ou de HSBC, elle conduit tendanciellement à un nouveau modèle opérationnel, fonctionnant en réseau (Global delivery model), dans lequel les implantations locales deviennent des vitrines purement commerciales tandis que la production est entièrement externalisée à des entités mondiales.

Il s'agit d'un réel programme de transformation, qui doit s'engager par une réflexion stratégique sur les enjeux de la mondialisation, de la digitalisation et de la consolidation sur le business modèle de l'entreprise. Après avoir revisité la vision du groupe, les plateformes à plus fort impact pourront être identifiées grâce une analyse combinée du portefeuille de savoir-faire internes (qui révélera les activités méritant le plus d'être industrialisées), des nouveaux besoins client susceptibles d'être servis par elles et des opportunités techniques permises par le digital. Les facteurs clés de succès de la démarche ? Une valeur ajoutée clairement identifiée pour le client final, une compréhension aigüe des savoir-faire d'excellence et des leviers de création de valeur de l'entreprise et la maîtrise de l'architecture humaine, fonctionnelle et technologique.



BANQUES COOPÉRATIVES

COMMENT S'ADAPTER À UN NOUVEL ENVIRONNEMENT ?

Par Pierrick Vitiello, Dominique Gatto et Jacques-Olivier Bruzeau

Les banques coopératives représentent plus d'un cinquième du secteur bancaire en Europe. En France, avec des banques comme le Crédit Agricole, les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne ainsi que le Crédit Mutuel, la majorité du secteur bancaire est coopératif. Dans un environnement en pleine mutation, quels sont les défis auxquels ces banques sont confrontées et quelles sont les pistes pour y faire face ?

TROIS DÉFIS DANS UN ENVIRONNEMENT EN MUTATION

Aujourd'hui, les banques coopératives sont confrontées à trois grands défis.

“ Les évolutions réglementaires liées à la crise posent la question du financement de l'économie locale ”

- Elles courent un risque de **dilution du pouvoir différenciant de leur image** « mutualiste ». Les valeurs « mutualistes » ont toujours été mises en avant par les banques coopératives et cela a pris un relief particulier ces dernières années alors que le secteur bancaire a subi une crise de confiance. Mais aujourd'hui de nombreuses banques actionnariales développent leurs positionnement et communication sur des éléments traditionnellement associés au modèle coopératif, tels que la proximité client, la confiance ou le caractère citoyen.
- Les **comportements des consommateurs évoluent, notamment à l'aune des nouvelles technologies**, remettant en question le modèle de distribution. Les banques coopératives ont longtemps incarné la proximité grâce à un réseau d'agence développé et une structure régionale ou locale. Alors que les « interactions clientèle » migrent vers les canaux à distance, que les communautés digitales créent de nouvelles formes de « proximité », les banques coopératives sont face à un écueil : le besoin et la difficulté de bien calibrer l'investissement nécessaire à ces nouveaux canaux peut réduire leur avantage en matière de distribution voire les placer en désavantage de coût.
- La réponse des **régulateurs à la crise financière a entraîné la mise en place de réglementations** plus exigeantes vis-à-vis des banques, en matière de solvabilité, de liquidité et de ratio de levier. Or les banques coopératives n'ont pas un accès aussi aisé aux marchés de capitaux que les banques cotées pour répondre rapidement à ces nouveaux impératifs. De par leur structure et leur gouvernance, elles ont moins de facilité à réallouer le capital ou la liquidité entre activités ou entre entités. Enfin, les nouvelles exigences réglementaires qui contraignent l'intermédiation bancaire sont défavorables au financement de l'économie locale. C'est une activité où les banques coopératives ont une part de marché particulièrement forte et il sera difficile de trouver des solutions de marché alternatives au crédit pour ce type de clients.

LES PISTES D'ACTION

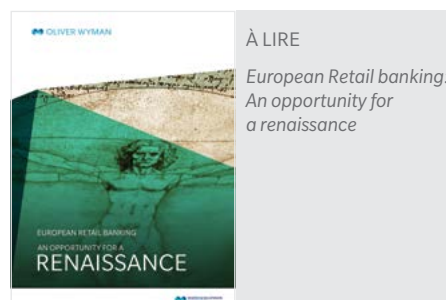
Pour répondre à ces défis, les banques coopératives devront faire évoluer leurs façons de travailler. Cependant, en s'appuyant sur leurs caractéristiques distinctives, elles pourront tirer parti de ces changements de l'environnement pour renforcer leur position compétitive.

Pour continuer à financer l'économie locale, elles vont devoir optimiser la gestion de ressources rares en investissant dans les fonctions Risque et Finance, ainsi que dans le modèle de gouvernance. Le développement de modes de financement moins consommateurs en capitaux pourra y contribuer. Le « crowdfunding », en particulier, est en forte résonance avec la dimension communautaire des banques coopératives. Leurs compétences en matière de risque pourront leur permettre de se démarquer des acteurs internet et d'éviter certains des écueils propres à ce mode de financement.

Afin de renforcer leur différenciation, les banques coopératives s'appuieront sur ce qui les rend singulières : elles appartiennent à leurs clients membres et sont engagées dans le développement local. Elles augmenteront le nombre de clients qui sont membres, et les impliqueront davantage dans la vie de la banque. Au niveau communautaire, elles pourront intensifier leurs actions et en améliorer la communication et la promotion. Elles gagneront également à développer une méthodologie de mesure de la valeur ajoutée sociale qu'elles créent, en complément de la valeur ajoutée financière figurant dans leur rapport annuel.

Enfin, les banques coopératives pourront utiliser la technologie en complément des agences physiques plutôt qu'en substitution, pour fournir à leurs clients une proximité multicanal intégrée tout en tirant parti de leur maillage d'agences. Elles pourront aussi utiliser les réseaux sociaux pour renforcer leur dimension communautaire et recueillir des retours d'information sur les produits et services offerts mais aussi, bien sûr, pour animer la communauté des membres.

En mettant en œuvre avec succès ces pistes d'action, les banques coopératives continueront de jouer pleinement leur rôle de développement de l'économie locale et contribueront à cette « économie sociale de marché hautement compétitive » prônée par la Commission Européenne.



« GLOBAL BUSINESS SERVICES »

PROCHAINE ÉTAPE DE TRANSFORMATION POUR VOS FONCTIONS SUPPORT ?

Par Karim Zerhouni et Philippe Chidaine

Le rôle du Siège et des fonctions support continuent à évoluer dans un contexte économique qui pousse les entreprises tant à chercher des réductions de coûts qu'à concrétiser des relais de croissance. La mise en place de Centres de Services Partagés est devenue la norme. Nous assistons aujourd'hui à une mutation vers un modèle multifonctionnel et mondial de type « Global Business Services » pour créer une relation de partenariat avec les métiers et mieux répondre à leurs enjeux. C'est un changement radical pour les directions fonctionnelles et pour la plupart de ces métiers.

Le niveau de maturité des entreprises sur ce sujet reste hétérogène et les entreprises qui ont réussi cette mutation l'ont fait via un plan de transformation qui, au-delà des composantes opérationnelles, s'est focalisée sur la gestion du changement, la culture de partenariat et l'évolution des comportements. En particulier, le sponsorship par la Direction Générale, le choix des personnes et l'engagement des équipes sont clés pour la réussite de ce type de démarche.

DES FONCTIONS SUPPORT ENCORE SOUS PRESSION EN 2014

Les entreprises sont amenées à reconsidérer le rôle et la structuration du Siège et des fonctions support (RH, Finance, Achats, SI) pour des raisons diverses. En particulier dans le climat actuel d'incertitude et de forte volatilité, la définition de nouveaux modèles de croissance pour certains, la mise en œuvre de plans de réduction de coûts, de restructuration/fusion/désinvestissement pour d'autres vont rester des préoccupations centrales en 2014.

Les Directions Générales expriment des attentes de plus en plus fortes pour que les fonctions support servent mieux la stratégie du Groupe, en alignant l'appui fourni aux business sur les priorités stratégiques de l'entreprise et en étant un moteur d'innovation sur leurs domaines respectifs.

Récemment, nous avons pu constater des besoins renforcés d'appui pour soutenir la croissance de certains Groupes vers de nouveaux territoires à l'international, accélérer l'intégration de leurs acquisitions et stabiliser les opérations lors de la création de joint-ventures.

De surcroît, la digitalisation de l'économie qui est en marche, contraint les entreprises à adapter leurs offres et leurs services. Les fonctions support doivent suivre.

LA MUTATION NÉCESSAIRE DES CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS

Les Centres de Services Partagés (CSP) sont devenus la norme au plan mondial pour les fonctions support avec comme bénéfices pour l'entreprise :

- La standardisation des services
- La réduction des coûts
- L'amélioration de la qualité des services rendus

Initialement, ces outils ont souvent été conçus dans le but de réaliser efficacement des tâches administratives récurrentes, à forte volumétrie. Les pays à faible coût de main d'œuvre se sont positionnés et ont réussi à attirer des plateformes de services. La situation est désormais différente : l'attractivité de ces pays diminue et l'opportunité de digitaliser certaines tâches change la donne.

Aujourd'hui, en réponse aux attentes de support renforcé vis-à-vis des business, les groupes internationaux reconsidèrent le rôle et le périmètre de ces plateformes pour :

- Optimiser le déploiement des ressources de chacune des filières fonctionnelles
- Mieux différencier l'arbitrage sur le coût et la valeur de chacun des services rendus
- Apporter durablement de l'innovation

A ce titre, les constats sur les Centres de Services Partagés sont les suivants :

- Les plateformes sont désormais majoritairement multifonctionnelles. Ainsi, la part des centres de services partagés couvrant plusieurs directions fonctionnelles est passée de 24% à 73% de 2003 à 2013
- Certaines activités doivent être renforcées ou même créées dans les territoires où se situe une part grandissante de la croissance et des revenus (i.e. pour les groupes traditionnels européens : Chine, Inde, Russie, Brésil)

UNE RÉPONSE ÉTABLIE À CE BESOIN DE MUTATION : LA MISE EN PLACE D'UN « GLOBAL BUSINESS SERVICES », MODÈLE MULTIFONCTIONNEL ET MONDIAL

Pour franchir une nouvelle étape en matière de réduction des coûts, d'intimité client et de valeur dégagée pour les business, il se dégage des organisations les plus matures une réponse stable et établie. Elle se concrétise par la mise en place d'un opérateur de services de type « Global Business Services (GBS) » couvrant les processus « de bout en bout » de plusieurs fonctions et géré de manière intégrée avec un modèle de gouvernance dans lequel chacun (Direction Fonctionnelle, GBS) joue un rôle clairement affirmé dans la relation vis-à-vis des business clients.

De notre expérience, ce type de modèle peut générer une réduction des coûts récurrente de l'ordre de 10% à 30% pour les fonctions support inclus dans son périmètre de mutualisation (le plus fréquemment Finance, Ressources Humaines, Informatique).

Le point de départ est, pour les organisations existantes, une réflexion sur la cible de performance, ensuite la conception d'un modèle adapté où il s'agira d'actionner des leviers qui auront été sélectionnés en fonction du contexte propre à chaque Groupe et enfin, la construction d'une trajectoire à moyen terme.

STADES DE MATURITÉ DES CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS/GLOBAL BUSINESS SERVICES

| Critères | Stade 1 : Modèle « Réduction des coûts » | Stade 2 : Modèle « Excellence des processus et du service » | Stade 3 : Modèle GBS « Appui stratégique pour la croissance et la création de valeur de l'entreprise » |
|--|---|---|--|
| Périmètre des opérations | <ul style="list-style-type: none"> • Mono fonction • Centres de traitement des transactions | <ul style="list-style-type: none"> • Mono fonction • Transactionnel et non transactionnel | <ul style="list-style-type: none"> • Mondial et multi fonctionnel • Transactionnel, non transactionnel, plateformes support |
| Gouvernance | <ul style="list-style-type: none"> • Rapporte à la Direction Fonctionnelle | <ul style="list-style-type: none"> • Rapporte à la Direction Fonctionnelle/ à la région/au pays | <ul style="list-style-type: none"> • GBS management : VP GBS, mécanismes de gestion transverse aux fonctions • Gestion de la Relation Client : GBS avec les Directions de fonction et les « Comités Client » |
| Organisation | <ul style="list-style-type: none"> • Focalisation fonctionnelle | <ul style="list-style-type: none"> • Focalisation processus | <ul style="list-style-type: none"> • Focalisation processus et client |
| Processus | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinateurs fonctionnels • Pas/peu de standards | <ul style="list-style-type: none"> • « Global Process Owners » définis • Quelques standards (en transverse aux Business Units, en transverse aux régions/pays) | <ul style="list-style-type: none"> • Gestion intégrée et mondiale des processus • Haut niveau de standards applicable à toute l'entreprise (~ 80%) |
| Gestion des talents | <ul style="list-style-type: none"> • Focalisation sur les compétences de mise en conformité avec les politiques/processus/procédures | <ul style="list-style-type: none"> • Focalisation sur les compétences de partenariats (avec la fonction parente) • Davantage de compétences métiers notamment sur du support à la décision métier | <ul style="list-style-type: none"> • Focalisation sur les compétences et les comportements de fournisseurs de services • Programme de développement en place avec des chemins de carrière clairs |
| Indicateurs clés de performance | <ul style="list-style-type: none"> • Mesure des coûts • Pas de refacturation/refacturation forfaitaire | <ul style="list-style-type: none"> • Mesure des coûts et de la qualité • Méthode de refacturation faisant partie intégrante d'un modèle sophistiqué de gestion des services (tableaux de bord, étude de satisfaction client, etc) | <ul style="list-style-type: none"> • Niveaux de service agréés et mesurés • Monitoring de la valeur pour le client métier |

Source Analyse Oliver Wyman

UNE TRANSFORMATION COMPLEXE, SPÉCIFIQUE À CHAQUE GROUPE ET SUPERVISÉE PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE

L'évolution permettant de passer au stade 2 (excellence opérationnelle) ou au stade 3 (GBS) est complexe et doit être traitée de façon spécifique à chaque Groupe pour :

- Clarifier le périmètre de mutualisation (fonctions et activités concernées)
- Redéfinir l'organisation de la filière fonctionnelle ainsi que l'organisation des services partagés
- Clarifier le pilotage avec chacun des acteurs (Direction Fonctionnelle, Services Partagés, Business Units)
- Réviser les contrats d'externalisation et créer des partenariats stratégiques fondés sur la valeur
- Optimiser les processus et les automatiser
- Engager les équipes, faire évoluer les comportements managériaux et opérationnels

Il s'agit d'un changement de modèle radical qui va entraîner des mutations profondes du rôle des Directions Fonctionnelles et des centres de services partagés. Les défis à relever sont non seulement opérationnels mais aussi managériaux. A ce titre, la gestion du changement, la mise en place d'une culture de partenariat et la focalisation sur les compétences et les comportements orientés client sont des composantes à ne pas sous-estimer.

Pour réussir cette mutation, la Direction Générale doit jouer un rôle actif, à la fois de sponsor et de superviseur compte tenu des enjeux d'économies et d'efficacité à concrétiser pour l'ensemble des business. Le choix des personnes et l'engagement des équipes sont également des facteurs clés de succès.

En conséquence, nous considérons qu'une des premières priorités consiste à définir et mettre en place un dispositif de travail adapté, piloté comme un projet de transformation, structuré par étapes, disposant d'un mandat pour impulser et piloter le changement.

PUBLICATIONS RÉCENTES OLIVER WYMAN

www.oliverwyman.com



RESOURCE MISALLOCATION & UNFINISHED REFORM

Ce rapport met en évidence la mauvaise allocation des ressources dans le secteur bancaire et l'urgence de parachever l'adaptation de leur modèle



OSEZ L'INNOVATION SI RAPIDE ET FLEXIBLE

Notre point de vue décrit les trois règles pour mener à bien des innovations dans les systèmes et outils opérationnels et commerciaux



CMT JOURNAL

Dans cette 1ère édition, nous partageons nos retours d'expérience sur la façon dont les opérateurs ont géré les défis auxquels ils étaient confrontés



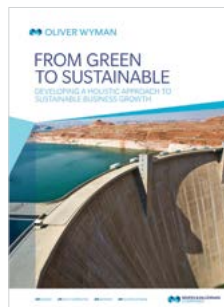
VERS UNE (R)ÉVOLUTION DU MODÈLE DE BANCASSURANCE EN FRANCE ?

Les banques et les assureurs vont devoir repenser leur stratégie pour assurer un développement pérenne du modèle de bancassurance en France



EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE EN MAGASIN ET SATISFACTION CLIENT : LE DÉFI

La gestion des coûts et du service en magasin représente un défi permanent pour les distributeurs



FROM GREEN TO SUSTAINABLE

Quelles sont les stratégies de développement durable qui ont réellement été couronnées de succès ?

Pour recevoir l'une de ces publications, contactez infoparis@oliverwyman.com

AGENDA

7 MAI 2014

Conférence EBG – Oliver Wyman sur
l'outsourcing des Achats

ACTUALITÉS

OLIVER WYMAN À DAVOS

DU 22 AU 24 JANVIER 2014

« **The Reshaping of the World : Consequences for Society, Politics and Business** », c'est sur cette thématique que les dirigeants des plus grandes institutions mondiales ont débattu au 44^{ème} Forum Economique Mondial à Davos.

Oliver Wyman, présent depuis plus de 12 ans au forum, a contribué significativement aux débats en présentant des études clés pour l'industrie.

La 9^{ème} édition du rapport « **Global Risks** », basé sur une enquête réalisée auprès de plus de 700 experts, met en exergue le nouveau désordre mondial menaçant le développement d'industries indispensables à la prospérité de l'économie pour les dix prochaines années, telles que les Services Financiers, la Santé et l'Énergie.

Le 17^{ème} rapport annuel sur l'état des services financiers « **The Challenges Ahead** », présenté en avant-première à Davos, identifie, à un moment où l'optimisme revient dans les pays développés, les facteurs qui porteront la croissance à venir pour le secteur.

De plus, le cabinet a réuni plus de 100 dirigeants autour d'une dizaine d'événements, notamment un sur le secteur de la santé. En effet, après la création d'un centre innovation, Oliver Wyman s'est appuyé de ses recherches et études pour répondre à la question suivante « **Quels sont les enseignements que le monde économique peut tirer de la réforme des soins de santé aux Etats-Unis ?** »

Pour plus d'informations, n'hésitez pas à visiter notre page spéciale Davos sur www.oliverwyman.com

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.