The Economist Intelligence Unit

Un rapport de The Economist Intelligence Unit.

L'ÉCONOMIE HYPERCONNECTÉE : PHASE 2

ENTREPRISES HYPERCONNECTÉES

COMMENT LES ENTREPRISES S'ADAPTENT PROGRESSIVEMENT À L'ÈRE HYPERCONNECTÉE

Parrainé par :

SAP®

EIU_SAP_Economy_PRINT_no-appendix_FR.indd 1 6/9/2015 6:20:13 PM

Sommaire

	À propos de cette étude	2
	Synthèse	3
	Introduction	5
1	Comprendre le défi	6
2	Adaptation des entreprises	8
3	Désorganisation du marché	11
	Conclusion	13

© The Economist Intelligence Unit Limited 2015

EIU_SAP_Economy_PRINT_no-appendix_FR.indd 1 6/9/2015 6:20:13 PM

À propos de cette étude

L'économie hyperconnectée est un programme de recherche en plusieurs phases géré par The Economist Intelligence Unit (EIU) et parrainé par SAP.

L'hyperconnectivité est définie comme l'augmentation radicale de l'interconnexion entre les personnes, les entreprises et les objets, conséquence de trois vagues consécutives d'innovation technologique : Internet, la technologie mobile et l'Internet des objets (IdO). Ce rapport étudie son impact sur les entreprises en se servant des deux méthodes de recherche suivantes.

1. Une enquête mondiale comprenant 561 dirigeants. Les personnes interrogées viennent de différentes industries, dont 16 % des services financiers, 13 % du secteur de la production et 11 % des secteurs informatique et technologique. Un tiers des personnes interrogées sont cadres supérieurs ou d'un niveau plus élevé ; un tiers d'entre elles sont vice-présidents directeurs, directeurs de service ou d'un niveau équivalent ; le tiers restant est constitué d'autres directeurs principaux représentant diverses industries. Un peu plus de la moitié des personnes interrogées (58 %) travaillent pour des entreprises au chiffre d'affaires annuel allant jusqu'à 5 milliards de dollars américains ; les 42 % restants ont un chiffre d'affaires annuel supérieur à 5 milliards de dollars américains. La répartition géographique est la suivante : 30 % en Amérique du Nord, 30 % en Europe, 30 % en Asie-Pacifique, et le reste dans d'autres parties du monde.

2. Une série d'entretiens avec des experts et des dirigeants. L'EIU a interrogé les experts et les dirigeants suivants pour rédiger ce rapport (par ordre alphabétique) :

- Phil Abram, directeur de l'info-divertissement, GM
- Andrew Brem, responsable du service numérique, Aviva
- Jim Buczkowski, directeur de l'électronique et de l'ingénierie des systèmes électriques, Ford
- David McCorquodale, directeur de la vente au détail au Royaume-Uni, KPMG
- Mark Curtis, responsable de la clientèle, Fjord
- Davide Strusani, directeur adjoint, cabinet de conseil en économie, Deloitte

The Economist Intelligence Unit aimerait remercier les personnes interrogées pour le temps qu'elles nous ont accordé et les idées qu'elles ont partagées.

Ce rapport a été rédigé par Michael Kapoor et corrigé par Pete Swabey.

© The Economist Intelligence Unit Limited 2015
EIU_SAP_Economy_PRINT_no-appendix_FR.indd 2 6/9/2015 6:20:13 PM

Synthèse

L'hyperconnectivité fait partie des priorités des entreprises. La majorité des dirigeants pensent que le fait de ne pas s'adapter à l'hyperconnectivité - à savoir l'interconnectivité croissante entre les personnes, les entreprises et les machines, conséquence d'Internet, de la technologie mobile et de l'Internet des objets - constitue le plus grand risque auquel leur entreprise est confrontée.

En règle générale, les dirigeants ont une opinion positive de l'hyperconnectivité. La majorité d'entre eux disent qu'elle présente plus d'avantages que de menaces, et ils pensent qu'il est bon de s'y adapter.

Mais bien que les experts insistent sur le besoin de changer considérablement afin de relever les défis de l'hyperconnectivité, seule environ une personne interrogée sur cinq pense se restructurer « radicalement » au fur et à mesure que l'hyperconnectivité s'accentue. Telles sont les conclusions d'une étude de The Economist Intelligence Unit, parrainée par SAP. Cette étude, basée sur une enquête mondiale comprenant 561 dirigeants, étudie leur avis sur l'hyperconnectivité et sur son impact sur leur entreprise.

Les conclusions principales sont les suivantes :

La majorité des dirigeants s'accordent à dire que l'adaptation à l'hyperconnectivité est une question de survie. Six personnes interrogées sur dix s'accordent à dire que le fait de ne pas s'adapter à l'hyperconnectivité représente le plus grand défi auquel leur entreprise est confrontée. Ce point de vue est surtout répandu chez les détaillants, ce qui reflète la désorganisation considérable de ce secteur au cours des dix dernières années.

Néanmoins, l'hyperconnectivité est considérée de façon positive, et les entreprises pensent s'y adapter convenablement. Huit personnes interrogées sur dix pensent que l'hyperconnectivité a profité à leur entreprise, et seul un tiers d'entre elles disent qu'elle représente plus de menaces que d'avantages. Cela reflète peut-être le fait que son impact sur les entreprises a été largement positif car elle a favorisé la collaboration entre les personnes, par exemple.

Cependant, les entreprises ne s'y sont adaptées que dans une moindre mesure. Moins de la moitié des personnes interrogées ont introduit une formation aux compétences numériques dans leur travail, et bien que les experts prédisent que l'hyperconnectivité demandera un changement organisationnel radical, un peu moins d'une personne sur cinq (19 %) pense restructurer son travail « radicalement » en fonction de celle-ci.

Internet est toujours considéré comme ayant plus de potentiel d'être révolutionnaire que la technologie mobile et l'Internet des objets (IdO). Ceci est vrai même dans des secteurs comme celui de la production, où on s'attend à ce que la connectivité IdO ait des conséquences d'une portée considérable.

© The Economist Intelligence Unit Limited 2015

EIU_SAP_Economy_PRINT_no-appendix_FR.indd 3 6/9/2015 6:20:13 PM

Ceci suggère que les entreprises s'attendent à ce que l'impact à venir de l'hyperconnectivité soit la continuation des tendances du passé, et non l'introduction de changements nouveaux et sans précédent.

Les dirigeants considèrent les offres numériques provenant de concurrents établis - et non de start-ups - comme la plus grande source de pression pour eux. La menace d'une désorganisation due à une start-up de la Silicon Valley est l'une des difficultés pour les entreprises aujourd'hui que les personnes interrogées évoquent le plus, mais, en fait, davantage de personnes disent qu'elles ressentent une pression forte ou modérée provenant des stratégies numériques de leurs concurrents établis.

L'hyperconnectivité est considérée comme importante, mais on remarque des signes d'inertie et de complaisance. Les experts interrogés pour rédiger ce rapport insistent sur la nécessité d'entreprendre une « action fondamentale » et un « changement organisationnel profond », ainsi que sur le risque de « manque de pertinence ». Bien qu'elles reconnaissent l'importance de l'hyperconnectivité, la majorité des personnes interrogées présentent peu de signes de ce genre d'action radicale. L'avenir dira s'ils avaient raison d'avoir confiance.

© The Economist Intelligence Unit Limited 2015
EIU_SAP_Economy_PRINT_no-appendix_FR.indd 4 6/9/2015 6:20:13 PM

Introduction

On ne sait pas encore combien de montres intelligentes - une extension récente très en vue de l'hyperconnectivité - Apple a vendues depuis leur lancement en avril 2015. L'observateur de marché Slice Intelligence, qui analyse les dépenses du consommateur américain, pense que le chiffre est aux alentours de 2,5 millions dans le monde entier, ce qui suggère que les ventes annuelles seront de 11 millions d'unités environ.

Ce n'est pas un mauvais début pour un nouveau produit, mais c'est une goutte d'eau dans l'océan, en comparaison avec les plus de 60 millions d'iPhones vendus rien qu'au premier trimestre 2015. Les observateurs sont à la recherche d'indices pour savoir si l'Apple Watch sera un jouet passager, aux fonctionnalités limitées et au prix inaccessible, ou si elle suivra la voie des produits Apple précédents, de l'iPod à l'iPad, en créant un nouveau segment de marché.

Mark Curtis, responsable de la clientèle du cabinet de conseil en conception de services Fjord, fait partie de ceux qui y croient. Les ventes seront élevées, pense-t-il, « parce qu'on n'est pas obligé de les sortir de la poche ». C'est le genre d'avantage simple qui peut éventuellement changer le comportement du consommateur - et ce faisant, changer la face de l'entreprise.

En octobre 2014, The Economist Intelligence Unit (EIU) a publié *The hyperconnected economy (L'Économie hyperconnectée)*, un examen de la façon dont la croissance rapide de l'interconnectivité entre les personnes, les entreprises et les objets sur les 30 dernières années influence l'économie mondiale. Cet examen a constaté que, d'un point de vue mondial, cette hyperconnectivité est un raz-de-marée qui embarque tout le monde - en fait, on s'attend à ce que l'hyperconnectivité soit particulièrement intéressante pour les économies en voie de développement.

Mais pour les entreprises, elle présente des difficultés ainsi que des avantages. Il suffit de regarder les industries désorganisées par les médias en ligne ou les applications mobiles, telles que l'édition ou la fabrication d'appareils photo, pour comprendre l'importance de l'enjeu.

Dans la deuxième phase du rapport relatif à l'économie hyperconnectée, nous étudions par conséquent de façon plus détaillée l'impact organisationnel à travers une enquête sondant des dirigeants et une série d'entretiens avec des experts (voir « À propos de cette étude »).

Cette étude révèle que les entreprises ont parfaitement conscience de l'importance de l'hyperconnectivité - en effet, la majorité des personnes pensent que l'adaptation à l'hyperconnectivité est le plus grand défi auquel leur entreprise est confrontée.

Mais on remarque également des signes de complaisance. La majorité des entreprises pensent qu'elles s'adaptent bien à l'hyperconnectivité. Pourtant, bien que les experts insistent sur la nécessité d'effectuer des changements considérables, on observe peu de signes de mesures radicales chez notre échantillon.

© The Economist Intelligence Unit Limited 2015

EIU_SAP_Economy_PRINT_no-appendix_FR.indd 5 6/9/2015 6:20:13 PM

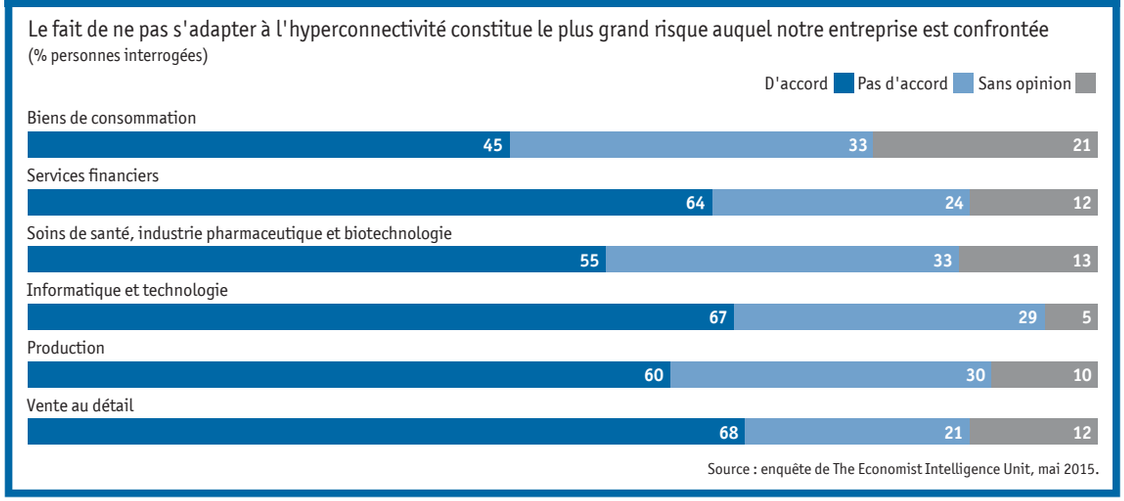
1 Comprendre le défi

Cette étude révèle que les entreprises ont parfaitement conscience de l'importance de l'hyperconnectivité pour leur avenir. Près de six personnes interrogées sur dix (59 %) s'accordent à dire que le fait de ne pas réussir à s'adapter à l'hyperconnectivité constitue le plus grand danger auquel leur entreprise est confrontée.

Comme on pouvait le prévoir, cette importance est particulièrement ressentie dans les industries qui ont été le plus affectées par Internet jusqu'à maintenant. Plus des deux tiers (68 %) des détaillants déclarent que la nécessité de s'adapter à l'hyperconnectivité est le plus grand défi de leur entreprise, par exemple, avec un chiffre de 44 % bien au-dessus de la moyenne qui déclare qu'elle « présente plus de menaces que d'avantages » (par rapport à un tiers de toutes les personnes interrogées). Ce n'est pas étonnant quand on voit la désorganisation dont l'industrie est victime depuis plus de dix ans.

Tout un ensemble de détaillants, de la librairie Borders jusqu'à la chaîne vidéo Blockbusters, ont été évincés du marché à cause de la migration des ventes vers Internet. Plus récemment, les détaillants font des efforts pour se familiariser avec le commerce au détail omnicanal, qui relie différentes plateformes de vente telles que les magasins physiques, l'Internet et les smartphones. Ces plateformes ont souvent été lancées sous forme de divisions et de centres de profit séparés,

Tableau 1. **La majorité des entreprises pensent que le fait de ne pas s'adapter à l'hyperconnectivité constitue le plus grand risque de leur entreprise**



Source : enquête de The Economist Intelligence Unit, mai 2015.

© The Economist Intelligence Unit Limited 2015
EIU_SAP_Economy_PRINT_no-appendix_FR.indd 6 6/9/2015 6:20:14 PM

ce qui a eu des conséquences fâcheuses, comme le refus par un détaillant, par exemple, d'accepter en magasin physique des articles retournés qui avaient été achetés sur Internet.

Pour régler cette situation, il faut entreprendre une « action fondamentale », déclare David McCorquodale, directeur de la vente au détail chez KPMG. Parfois, même certains détaillants établis en sont à un stade étonnamment précoce. Le magasin britannique Marks & Spencer n'a pris le contrôle de son propre site Internet que l'an dernier. Avant cela, ses ventes en ligne étaient confiées à Amazon. Aujourd'hui, ils ont relancé certains de leurs magasins pour proposer des services omnicanaux, avec des vendeurs brandissant des iPad et des kiosques Internet permettant aux clients d'acheter des articles en ligne si ceux-ci ne sont pas disponibles en magasin.

Le commerce au détail reste l'exemple le plus dur des perturbations qui peuvent être provoquées par un changement rapide du comportement du consommateur favorisé par un nouveau type de connectivité, mais ceci s'applique également à bien d'autres secteurs. L'enquête suggère que certains de ces secteurs sous-estiment peut-être le potentiel de désorganisation de l'hyperconnectivité.

Seulement 45 % des sociétés de biens de consommation, par exemple, considèrent l'hyperconnectivité comme leur plus grande menace (voir tableau 1). En fait, ces sociétés sont sans doute parmi les plus exposées. L'hyperconnectivité désorganise les canaux de distribution par lesquels elles atteignent les clients. Elle favorise également la globalisation de la production, ce qui a une incidence sur les biens qu'elles vendent, et elle permet aux clients de donner leur avis sur Internet et via les médias sociaux, ce qui a une incidence sur tout, de la stratégie de marque jusqu'au marketing.

Par exemple, Nike, qui était un fabricant de vêtements de sport, est devenu une marque de fitness et de mode de vie qui utilise les médias sociaux pour développer des communautés et motiver l'engagement du client par le biais d'applications mobiles. Les constructeurs automobiles intègrent désormais un système de connectivité numérique à la fois dans leur production et dans les produits eux-mêmes, améliorant ainsi la conception des composants et la fiabilité mécanique.

L'enquête révèle que la majorité des entreprises ont reconnu l'ampleur du défi que représente l'hyperconnectivité. Néanmoins, elle suggère également qu'elles n'ont pas encore reconnu à quel point il leur faudra changer.

© The Economist Intelligence Unit Limited 2015

EIU_SAP_Economy_PRINT_no-appendix_FR.indd 7 6/9/2015 6:20:14 PM

2 Adaptation des entreprises

Les trois composantes de l'hyperconnectivité, telles qu'elles sont définies dans cette étude, sont l'Internet, la technologie mobile et l'Internet des objets. Il n'est pas étonnant que pour la majorité des personnes interrogées, la première de ces composantes - Internet - ait eu un effet révolutionnaire ou important sur leur entreprise jusqu'à maintenant (84 %, contre 71 % pour la technologie mobile et 71 % pour l'IdO).

Néanmoins, il est étonnant que les personnes interrogées soient plutôt disposées à déclarer que l'Internet aura cet effet dans les trois prochaines années (80 %, contre 75 % pour la technologie mobile et 57 % pour l'IdO).

Même parmi les fabricants, seuls 61 % d'entre eux pensent que l'IdO aura un effet révolutionnaire ou important. C'est particulièrement étonnant si l'on considère les transformations importantes que les systèmes intégrés devraient apporter au processus de fabrication, mais aussi aux produits qui en résultent. Cela suggère que les personnes interrogées sont peut-être plus concentrées sur les tendances en matière d'hyperconnectivité qu'elles connaissent et qu'elles comprennent que sur celles qui sont en train d'émerger.

Cela permet d'expliquer pourquoi les personnes interrogées ont une confiance sans faille dans leur faculté d'adaptation à l'hyperconnectivité. Dans l'ensemble, une majorité significative (69 %) des personnes interrogées disent s'adapter plutôt bien à l'hyperconnectivité. Même dans le secteur le moins confiant (soins de santé), environ les deux tiers des personnes interrogées estiment bien s'adapter.

Cette confiance reflète peut-être également le fait que pour un grand nombre de personnes interrogées, l'hyperconnectivité a eu un impact organisationnel positif jusqu'à maintenant. Par exemple, 45 % des personnes interrogées pensent que la collaboration, que ce soit au sein des services ou entre les services, s'est améliorée grâce à l'hyperconnectivité.

L'impact organisationnel de l'hyperconnectivité le plus cité est l'accélération des processus opérationnels, identifiée par 47 % des personnes interrogées. Les entreprises semblent réagir à cette accélération du rythme par le biais de l'automatisation : la réponse organisationnelle la plus courante à l'hyperconnectivité est l'automatisation des processus opérationnels (46 % des personnes interrogées).

Néanmoins, la confiance excessive des personnes interrogées masque des progrès assez limités. Par exemple, seules 39 % d'entre elles ont introduit une formation aux compétences numériques. Quand on voit les entreprises, des banques aux magasins, dire que leurs produits doivent englober Internet et les magasins physiques, et qu'on entend les fabricants parler de l'importance de la numérisation pour améliorer l'efficacité, on se dit que les compétences numériques devraient être la norme dans toutes les industries aujourd'hui.

Un grand nombre de personnes interrogées

© The Economist Intelligence Unit Limited 2015
EIU_SAP_Economy_PRINT_no-appendix_FR.indd 8 6/9/2015 6:20:14 PM

En pilotage automatique

« L'info-divertissement est devenu une source essentielle d'avantage compétitif pour l'industrie automobile », déclare Phil Abram, responsable de l'info-divertissement chez le constructeur automobile américain General Motors. Maintenant que la conception des moteurs et des composants est de plus en plus standardisée et que l'économie du carburant est réglementée, les systèmes d'information et de divertissement dans les voitures font partie des rares moyens de différencier leurs produits pour les constructeurs automobiles de nos jours.

Actuellement, GM développe un système de connectivité 4G pour sa gamme de véhicules dans le monde entier, ce qui offrira à ses clients un accès à Internet plus rapide lors de leurs déplacements. M. Abram déclare : « Les éléments essentiels d'un système d'info-divertissement ne varient pas par marché [géographique], mais cela peut être le cas pour les composants secondaires. »

Un autre constructeur américain emblématique, Ford, a pris de l'avance en lançant un système d'info-divertissement en 2007, bien avant un grand nombre de ses concurrents. Néanmoins, quelque temps après, il a entaché sa réputation à cause d'une mise à jour remplie d'erreurs, qui est maintenant remplacée par un système plus simple et plus fiable.

En réalité, ces deux entreprises externalisent toutes les deux le travail sur ces systèmes d'info-divertissement à des entreprises comme Microsoft, qui ont développé des logiciels permettant aux gens de relier leur smartphone aux systèmes propres à la voiture. Les constructeurs automobiles eux-mêmes concentrent un grand nombre de leurs ressources sur les systèmes d'information, en fournissant des données sur les performances de la voiture aux conducteurs et aux concessionnaires pour que les révisions soient faites en temps voulu, ainsi qu'à leurs propres équipes de développement, afin que des données réelles alimentent en continu le développement et la production des produits.

D'après Jim Buczkowski, directeur de l'électronique et de l'ingénierie des systèmes électriques de Ford, l'une des difficultés est la nécessité de passer au crible la masse de données désormais proposées par les capteurs à l'intérieur des voitures pour en extraire celles qui sont utilisables. Ford a embauché un responsable de l'analyse des données à la fin de l'année dernière afin de coordonner ces efforts dans le cadre de ce que M. Buczkowski décrit comme une « réorganisation de l'entreprise ».

En d'autres termes, ces entreprises donnent de la « consistance » aux théories relatives à la production et au développement de produits intelligents au fur et à mesure qu'elles se familiarisent avec l'analyse de la quantité de données qu'elles peuvent désormais générer. Elles surveillent également de près les développements des concurrents technologiques tels que le moteur de recherche Google, qui projette de créer une voiture sans conducteur. GM possède déjà la technologie appropriée, déclare M. Abram, par exemple, pour développer un régulateur de vitesse automatique intelligent qui peut suivre les véhicules (et éviter les accidents) automatiquement.

« Nous faisons en sorte de pouvoir changer avec le marché », déclare-t-il, ajoutant que les voitures sans conducteur pourraient complètement changer le marché pour tous les véhicules, des voitures pour les trajets de la maison au travail jusqu'aux taxis. Plutôt que de se battre pour protéger sa clientèle actuelle, GM a l'intention de garantir qu'elle possède les produits à vendre au nouveau type de client.

pensent que la croissance continue de l'hyperconnectivité changera la dynamique de pouvoir dans l'entreprise, et 45 % d'entre elles déclarent que le contrôle de l'entreprise par une direction centrale sera réduit. C'est un point positif, si on considère que M. Curtis de chez Fjord recommande aux entreprises d'être plus souples et moins rigides au niveau de la hiérarchie si elles veulent évoluer au rythme de l'hyperconnectivité.

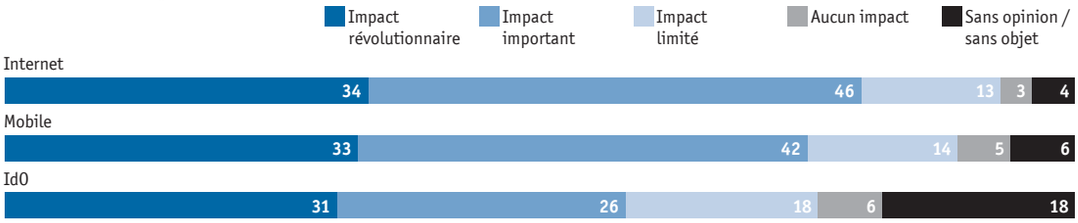
M. Curtis compare ce processus aux différents états de la matière. Un grand nombre d'entreprises sont encore à l'état solide. Elles sont stables et prévisibles, mais lentes à réagir au changement. Les entreprises plus évoluées sont devenues fluides

© The Economist Intelligence Unit Limited 2015

EIU_SAP_Economy_PRINT_no-appendix_FR.indd 9 6/9/2015 6:20:14 PM

Tableau 2. **Un plus grand nombre de personnes interrogées pensent qu'Internet aura un impact plus important ou révolutionnaire dans les trois prochaines années que l'Internet des objets**

D'après vous, quel impact les technologies suivantes auront-elles dans les trois prochaines années ?
(% personnes interrogées)



Source : enquête de The Economist Intelligence Unit, mai 2015.

et possèdent des structures adaptables qui peuvent pénétrer de nouveaux secteurs au fur et à mesure que ceux-ci émergent. Il faut vraiment, déclare-t-il, que les entreprises se transforment en gaz, en créatures sans forme existant pour répondre à la demande constamment fluctuante du client.

En effet, l'hyperconnectivité nécessite un « changement organisationnel profond », déclare M. Curtis. Cependant, seules 19 % des personnes interrogées pensent qu'elles devront se restructurer « radicalement ».

La même proportion (19 %) a créé un poste de responsable du service numérique (« chief digital officer » ou CDO). Certains indices suggèrent que l'embauche d'un responsable pour diriger les activités numériques est une tendance en hausse : le CDO Club (un réseau mondial de responsables du service numérique) déclare que le nombre de responsables du service numérique double chaque année. Il a atteint le chiffre de 1 000 dans le monde entier en 2014 et devrait passer à 2 000 cette année.

Le géant automobile américain General Motors, par exemple, a embauché Phil Abram comme responsable du service numérique l'an dernier pour améliorer les systèmes d'information et de divertissement intégrés à ses voitures. Avant cela, M. Abram avait travaillé pour des sociétés électroniques telles que la société japonaise Sony car le constructeur automobile reconnaissait que pour s'adapter au changement des goûts des consommateurs, il devait dépasser sa vision traditionnelle. De la même façon, la compagnie d'assurances internationale Aviva a embauché Andrew Brem comme responsable du service numérique en août, l'an dernier, pour remanier son système de communication numérique avec ses clients. Il avait travaillé dans des sociétés de service public et de téléphonie mobile, plutôt que dans des compagnies d'assurance.

On est en droit de se demander si un nouveau poste de responsable est la meilleure façon pour l'entreprise de s'adapter à l'hyperconnectivité, donc le faible nombre de responsables du service numérique dans notre échantillon n'est pas forcément un signe d'inertie.

Néanmoins, certains signes dans les donnés de l'enquête révèlent qu'au niveau organisationnel, les entreprises sont trop confiantes dans leur capacité à surmonter la tempête due à l'hyperconnectivité. Lorsqu'on leur demande dans quelle mesure cela a eu des conséquences sur leur position concurrentielle, c'est une toute autre histoire.

© The Economist Intelligence Unit Limited 2015
EIU_SAP_Economy_PRINT_no-appendix_FR.indd 10 6/9/2015 6:20:14 PM

3 Désorganisation du marché

On a écrit beaucoup de choses sur le potentiel de désorganisation des sociétés numériques, des gros détaillants comme Amazon et eBay jusqu'aux plateformes de personne à personne telles qu'Airbnb, un site qui permet aux gens de louer leur maison à des personnes qui pourraient sinon choisir un hôtel. L'impact de ces entreprises a été fort et a mené toute une quantité de magasins, de magazines et également d'hôtels droit dans le mur, car ils perdent des ventes en faveur de concurrents sur Internet.

Néanmoins, notre étude souligne que les dirigeants sont plus préoccupés par la concurrence des entreprises existantes que par le fait d'être anéantis par une vague de parvenus spécialisés dans les nouvelles technologies : environ 57 % d'entre eux déclarent qu'ils ont subi une pression significative de la part de produits numériques lancés par des entreprises établies, tandis que moins de la moitié d'entre eux ressentent une pression de la part de start-ups numériques. Les personnes interrogées pensent que la concurrence sur ces deux fronts va augmenter à l'avenir.

Ce n'est pas aussi étonnant que cela en a l'air à première vue. Bien que les entreprises du même genre qu'Amazon et Airbnb soient très visibles du fait de leur caractère inédit, les protagonistes établis sont toujours en position de domination dans de nombreuses industries. Dans ces secteurs, les start-ups numériques ont contribué principalement à forcer les entreprises à adopter des pratiques numériques.

Les supermarchés en sont un exemple. Dans de nombreux pays, les épiceries en ligne ont d'abord été lancées par des marques présentes exclusivement sur Internet, comme Ocado au Royaume-Uni. Avec le temps, des supermarchés ont lancé leurs propres services d'épicerie basés sur Internet. Les ventes en ligne ne constituent encore qu'une petite proportion des achats d'épicerie, mais les grandes chaînes de supermarchés, de Carrefour en France et en Asie jusqu'à Walmart aux États-Unis, dépensent beaucoup d'argent pour leurs propres offres en ligne. Ces supermarchés fonctionnent en parallèle avec des services tels que Click & Collect, qui exploitent leurs gros réseaux de magasins et qui présentent un avantage par rapport aux détaillants basés uniquement sur Internet, comme Amazon.

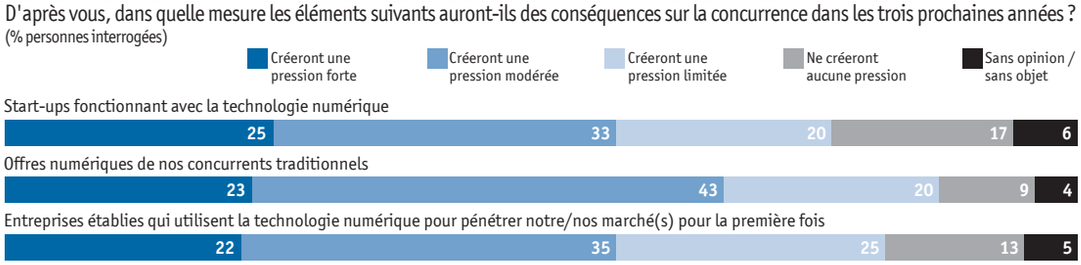
L'importance stratégique de telles pratiques en ligne est évidente du fait que les supermarchés semblent vendre ce service moins cher. D'après l'analyste en vente au détail de HSBC Dave McCarthy, le coût réel d'une livraison à la maison est d'environ 20 livres sterling (environ 30 $ américains), tandis que les supermarchés font payer en général de 3 à 4 livres sterling. Rien qu'au Royaume-Uni, il estime que cette sous-tarification coûte aux grosses chaînes de supermarchés 100 millions de livres sterling par an. Mais, très clairement, les supermarchés considèrent cette charge préférable aux pertes subies par leurs concurrents qui essaient tant bien que mal de percer le marché en ligne.

© The Economist Intelligence Unit Limited 2015

EIU_SAP_Economy_PRINT_no-appendix_FR.indd 11 6/9/2015 6:20:14 PM

Tableau 3. **Les personnes interrogées sont plus disposées à considérer les offres numériques de concurrents traditionnels comme des sources de pression fortes ou modérées que les start-ups**

D'après vous, dans quelle mesure les éléments suivants auront-ils des conséquences sur la concurrence dans les trois prochaines années ?
(% personnes interrogées)



Source : enquête de The Economist Intelligence Unit, mai 2015.

C'est la même chose dans d'autres secteurs. Certaines banques internationales, de HSBC jusqu'à Citibank, ont commencé à proposer des applications sur smartphone qui permettent aux gens de faire des paiements et d'effectuer d'autres transactions à partir d'appareils mobiles.

D'autres secteurs de l'industrie des services financiers suivent cet exemple. Le secteur des assurances, par exemple, est à la traîne par rapport au secteur bancaire à ce jour, mais cela commence à changer car ce secteur réalise progressivement les conséquences, en matière de compétitivité, de l'hyperconnectivité, déclare M. Brem, d'Aviva.

« Ce n'est qu'une question de temps avant qu'une entreprise numérique "disruptive" ne frappe les assureurs », déclare-t-il, en soulignant l'impact de start-ups numériques, de Paypal jusqu'au service de taxis Uber. « On commande et on paie la voiture Uber à l'avance ; si les gens prennent l'habitude de ne pas avoir à se préoccuper du paiement du taxi quand ils arrivent à leur destination, ils commenceront à éviter les sociétés qui ne proposent pas ce [genre de] confort. »

Il souligne que la technologie numérique a déjà transformé de nombreux secteurs de la finance, des paiements jusqu'aux prêts et aux investissements, mais que le secteur des assurances doit encore s'ouvrir à ce changement. Désormais, les clients s'attendent à avoir le choix pour communiquer avec leur compagnie d'assurances ou leur courtier en assurances, en personne, par téléphone, en ligne ou par l'intermédiaire de forums. Cela signifie que les compagnies d'assurances doivent assembler leurs services comme l'ont fait les détaillants omnicanaux.

M. Brem souligne que « nous avons une énorme quantité de données qui nous permettent de personnaliser nos offres en fonction des clients ». Les automobilistes peuvent utiliser les données de leur voiture pour montrer qu'ils sont de bons conducteurs afin de réduire les primes d'assurance, tandis que les propriétaires de maison et les personnes qui achètent une assurance maladie peuvent être contrôlés pour définir leur niveau de risque, ce qui leur permet de prendre une assurance adaptée à leurs besoins et à leur mode de vie. « C'est une superbe opportunité, et nous serons hors course si nous ne la saisissons pas. »

Heureusement, en même temps que l'hyperconnectivité expose les entreprises à de nouvelles sources de concurrence, elle leur permet également d'exercer leur propre pression. Près de la moitié des personnes interrogées (47 %) déclarent que leur entreprise a réagi à la pression de la concurrence résultant de l'hyperconnectivité en pénétrant de nouveaux marchés - beaucoup plus que celles qui ont baissé leurs prix (28 %) ou quitté le marché (18 %), par exemple. Entre temps, 41 % des personnes déclarent que l'hyperconnectivité leur a permis d'identifier de nouveaux marchés qu'ils pourraient pénétrer.

© The Economist Intelligence Unit Limited 2015
EIU_SAP_Economy_PRINT_no-appendix_FR.indd 12 6/9/2015 6:20:14 PM

Conclusion

Notre étude montre que les entreprises ont bien conscience de l'importance de l'hyperconnectivité. La croissance sans précédent de l'interconnectivité, qui a débuté avec Internet, qui a augmenté avec la technologie mobile et qui continue avec l'Internet des objets, n'est pas seulement une tendance technologique. C'est l'une des caractéristiques déterminantes de notre ère. Il n'est pas étonnant que les entreprises considèrent le fait de s'y adapter comme leur plus grand défi.

Il ne faut pas rejeter d'office la confiance qu'elles ont dans leur capacité à s'adapter. Par rapport aux conséquences de l'effondrement de l'économie point com, où toute personne qui faisait de grandes déclarations sur l'Internet était traitée avec suspicion, on reconnaît désormais largement l'importance de la technologie numérique. Par conséquent, il va sans dire que les entreprises ont fait des progrès en commençant à l'utiliser.

Cependant, les experts de ce secteur s'accordent à dire qu'il ne suffira pas de faire des progrès réguliers pour répondre à la pression croissante que les entreprises subiront au fur et à mesure que l'hyperconnectivité s'intensifiera. Ils sont convaincus qu'une restructuration radicale est nécessaire et pourtant, seule une personne interrogée sur cinq pense entreprendre cet effort.

Ceci implique un déficit de leadership. Que les entreprises embauchent ou non un responsable des activités numériques, elles ne changeront radicalement que si le changement vient d'en haut. L'économie hyperconnectée exige des dirigeants hyperconnectés.

© The Economist Intelligence Unit Limited 2015

EIU_SAP_Economy_PRINT_no-appendix_FR.indd 13 6/9/2015 6:20:14 PM

Notes

© The Economist Intelligence Unit Limited 2015
EIU_SAP_Economy_PRINT_no-appendix_FR.indd 14 6/9/2015 6:20:14 PM

Notes

© The Economist Intelligence Unit Limited 2015

EIU_SAP_Economy_PRINT_no-appendix_FR.indd 15 6/9/2015 6:20:14 PM

Malgré tous les efforts entrepris pour vérifier l'exactitude de ces informations, The Economist Intelligence Unit Ltd. et l'auteur de ce rapport ne sauraient être tenus responsables de l'utilisation faite par toute personne du contenu de ce livre blanc ou de toute information, opinion ou conclusion qu'il contient.

© The Economist Intelligence Unit Limited 2015

EIU_SAP_Economy_PRINT_no-appendix_FR.indd 16 6/9/2015 6:20:14 PM