



Apparition de nouveaux *Business Models*

Le Remodelage d'industries entières

AFPLANE

Soirée de précision du thème annuel 2004

17 décembre 2004

Pourquoi ce thème?

- L'actualité de la délocalisation des services venant après celle des productions industrielles
- Une forte demande des membres
- La complexité de prendre en compte tous les aspects de la stratégie face à un thème tentaculaire:
 - finances et résultats de l'entreprise,
 - impact économique local et international,
 - responsabilité sociale,
 - impact politique
 - développement durable,
 - satisfaction du consommateur,
 - avantages concurrentiels,
 - alter-mondialisme, etc.

une autre idée de la banque

egg™

CONVERGYS ASIA PACIFIC



Des exemples de remodelage

amazon.com.

20 minutes.fr

EXULT®

easyJet.com

MP3.com



monster®.fr
Leader mondial de l'emploi sur Internet

RYANAIR.COM
THE LOW FARES AIRLINE



KoZoA

GlobalEnglish™

Carrefour.fr

ebay™

Easy as DELL™

Exemples de remodelages

- Développement de software partagé entre l'Inde et l'Amérique
- Centres d'appels à Delhi répondant avec un accent du Texas
- Outsourcing de toutes les fonctions HR
- Business model *low cost* dans le transport aérien, la location de voitures
- Distribution par Internet
- La vente d'ordinateurs « made to order » par téléphone, Internet, sans réseau
- Remodelage de la chaîne de valeur interne à une entreprise, qui conduira à un potentiel de remodelage du secteur
- Vente à l'unité de morceaux musicaux et de-structuration de la chaîne de valeur musicale
- Bouleversement de la vente d'occasion de voitures, d'objets divers, aux enchères ou non
- Outsourcing de fonctions considérées comme vitales (ravitaillement en vol des avions de l'armée UK)
- Journaux d'information générale gratuits (Metro, 20')

Les objectifs de la réunion d'aujourd'hui

- Préciser les sous-thèmes
- Déterminer les priorités des membres par rapport à leurs propres activités

Les trois forces du remodelage

- L'externalisation (outsourcing)
- La délocalisation (offshoring)
- L'innovation de process ou d'offre suite à
 - technologies nouvelles (par ex. Internet, digitalisation)
 - identification de changements fondamentaux dans les attentes des clients (par ex. les modèles low costs, low services)
 - changements de réglementation (banque assurance; distribution automobile; subventions régionales)

Distinguer outsourcing et offshoring

- Pour une activité donnée que l'on peut « déplacer » au moins quatre choix se présentent

Outsourcing	oui	Non core business mais logique de valeur Ex. EXULT <u>Externaliser</u>	Non core business et logique de coûts Ex. contact Center outsourcé à un tiers <u>Délocaliser et externaliser</u>
	non	Core business <u>Choix de garder local</u>	Logique de coûts mais stratégique Ex. contact center propriétaire en Inde <u>Auto Délocalisation</u>
		non Offshoring	oui

L'externalisation

- En France, l'externalisation est reconnue et utilisée par plus de 60 % des entreprises.
- Avantages significatifs à l'externalisation cités par les entreprises :
 - Coût et efficacité (54 %)
 - Qualité et compétences (48 %)
 - Souplesse et simplicité (46 %)
- Les entreprises françaises externalisent 4,5 fonctions en moyenne (*Baromètre Outsourcing 2003, Ernst & Young*)
- Des partenaires puissants de solutions d'outsourcing sont apparus (Exult, Accenture, Mellon, IBM Global Services, etc.)

L'externalisation en France

- Le hit-parade de l'externalisation en France :
 - Distribution, logistique ou transport (51 %)
 - Services généraux (49 %)
 - Informatique ou télécommunication (48 %)
- Le taux d'externalisation des fonctions « administration ou finances » (33 %) et « production » (34 %) est moins élevé, mais pourrait connaître un certain développement dans les années à venir.
- La Défense

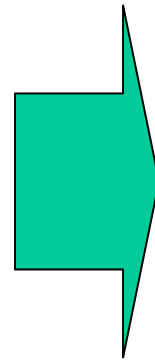
La délocalisation

- A l'image de la production depuis 20 ans, des alternatives de production de services sont apparues
- Back office, Contact Centers, Développement de Software, services personnalisés comme cours de langues
- Le phénomène n'a pas encore connu de revers de fortune particulier (social, consommateur, politique, etc.) même si des accrocs sont déjà apparus notamment dans la qualité (Dell)
- Des pays semblent dominer le jeu pour de nombreuses années (Inde, Chine, Pays de l'Est)

L'innovation de *process* grâce aux technologies, exemples

Les innovations:

- Internet
- Digitalisation (photo, musique)
- Télécommunications (coût, disponibilité)
- « On demand » (distributivité, coût, localisation indifférente, softwares standards)
- Maintenance à distance, automatisée et réduite



Les conséquences, ex:

- La e-distribution Internet
- Les contact centers n'importe où
- Les serveurs du « On demand » partout
- Les techniciens n'importe où

L'innovation de l'offre, exemples

- Repérage de nouveaux besoins des consommateurs
 - Communication >>> SMS, téléphonie portable
- Repérage de nouveaux arbitrages des consommateurs
 - Temps, confort, argent >>> low costs
 - Langue maternelle, langue de travail >>>acceptation de contact centers en Anglais en Inde pour des entreprises allemandes
- Création de nouveaux standards (CD Rom, *SABRE*)
- Repérage de nouvelles exigences des consommateurs
 - Agendas électroniques,

Les questions soulevées pour les responsables de stratégie, exemples

- Comment distinguer ce qui va être un succès de ce qui va échouer? Est ce plutôt une question stratégique, une question d'exécution ou une question de « reins solides »?
- Comment distinguer si le remodelage est une option ou une obligation? Comment identifier pour ses choix entre les logiques de: Coûts des composants; Revenus; Productivité des *process*; Qualité de service aux clients
- Comment combiner les choix pour créer un avantage stratégique durable (non facilement imitable) et comment prévoir les réactions des concurrents en place?
- Comment être sûr de ses analyses coûts bénéfiques? Notamment de la réponse attendue des « Stakeholders ». Comment être sûr de ne pas avoir une vision trop financière et pas assez industrielle?
- Comment distinguer les choix de remodelage « interne» (changement interne des process pour une activité externe apparemment identique) pouvant conduire à un remodelage externe; et les choix de remodelage « externes » (portant directement sur le modèle du secteur)?

Les questions soulevées dans les autres départements de l'entreprise, exemples

- Relations aux fournisseurs actuels qui vont être « déplacés »
- GRH et capital humain, comment gérer les nouvelles collaborations, les outplacements, les nouvelles formations, comment identifier les savoir-faire stratégiques des autres?
- Relations aux clients, acceptent-ils les nouvelles formes de mondialisation ou d'outsourcing?
- Relations aux pouvoirs publics nationaux et européens, comment prévoir l'impact des nouvelles réglementations?

Les éléments de réponse, exemples

- Nouveau processus d'élaboration stratégique
 - Processus d'innovation
 - Alignement des hommes sur les nouvelles stratégies
- Veille concurrentielle
- Changement organisationnel par ex.
 - Formation, Knowledge management
 - Contrôle
 - Corporate Governance
 - Co-travail / équipes virtuelles
 - Changement des rôles du maître d'ouvrage et du maître d'oeuvre
- Gestion du changement dans les opérations

Merci !