

La digitalisation des entreprises : une évolution dictée par le succès de l'économie numérique

Dans un monde toujours plus connecté, la concurrence des entreprises numériques bouleverse les modèles d'affaires, et les dirigeants n'ont guère le choix : l'heure est à la transformation digitale. Cette transition n'est pas nouvelle. Elle recouvre une réalité nécessaire, surtout pour les entreprises dites «traditionnelles», qui ne sont pas nées dans la culture digitale. Bâties sur un modèle ancien, elles doivent engager et réussir leur transformation pour rester compétitives.

La digitalisation des entreprises : une évolution dictée par le succès de l'économie numérique

Souvent évoquée pour les aspects commerciaux ou marketing, la digitalisation touche l'activité professionnelle dans son ensemble, et à tous les niveaux.

Technologie et innovation, production et distribution des produits et services, organisation, collaborateurs, ... les leviers de la transformation digitale sont nombreux et l'intégration du numérique a son intérêt dans chacune des dimensions et services de l'entreprise.

La digitalisation des entreprises : une évolution dictée par le succès de l'économie numérique

Comme toute évolution majeure dans les process et métiers, cette transition doit faire face aux réticences et peurs qu'elle engendre. La digitalisation n'étant pas un phénomène passager, les esprits, les comportements et les pratiques sont à modifier et de fait, ces évolutions requièrent un accompagnement, clé essentielle de la réussite.

Si la question de la digitalisation ne se pose plus, celle de sa mise en oeuvre est donc au coeur des stratégies actuelles des entreprises.

La digitalisation des entreprises : une évolution dictée par le succès de l'économie numérique

En effet, nombreuses sont les opportunités offertes par cette révolution numérique. Il s'agit sur le plan économique de l'augmentation de la productivité des entreprises, de l'amélioration de la compétitivité des exportations et de la création de nouveaux emplois qualifiés en offrant aux entreprises, particulièrement les PME, de nouvelles opportunités d'optimiser leurs activités et de se réinventer en se positionnant différemment sur la chaîne de création de valeur. Sur le plan social, cette révolution offre de réelles opportunités pour lutter contre la fracture sociale et l'isolement géographique en rapprochant les usagers des services, des administrations, du savoir et des équipements publics. Par ailleurs, le numérique offre des possibilités pour mieux répondre aux problématiques croissantes du développement durable (gestion intelligente des villes, eau, énergie, mobilité, relations avec les citoyens, etc.). Toutefois, cette révolution est également porteuse de risques portant, notamment, sur le déséquilibre des industries traditionnelles non préparées, la suppression d'emploi lié à l'automatisation, la sécurité de l'information de bout en bout, l'accentuation de la fracture numérique...

La digitalisation des entreprises : une évolution dictée par le succès de l'économie numérique

Conscient des enjeux inhérents à la transition numérique, le Maroc a fait le choix, très tôt, de s'arrimer aux nouvelles technologies pour en faire un levier de développement et de compétitivité économique. Avec la crise de la Covid-19 et à l'instar d'autres pays, le numérique a connu dans le contexte national une ampleur sans précédent en lien notamment, avec le recours massif au télétravail et à l'enseignement à distance ainsi qu'avec les flux importants des transferts monétaires directs versés par l'Etat en faveur des couches sociales vulnérables. Cette crise a, également, favorisé l'usage du e-commerce qui s'est révélé comme vecteur de croissance des transactions commerciales et a permis d'accélérer l'amorce de la dématérialisation d'une multitude de procédures et de services publics.

La digitalisation des entreprises : une évolution dictée par le succès de l'économie numérique

Par ailleurs, le Nouveau Modèle de Développement (NMD) a érigé le numérique en tant que levier stratégique pour réaliser les transformations transverses du pays et accélérer la mise en œuvre de nombreux chantiers transformationnels. Il s'agit, notamment, des chantiers en faveur d'un accès équitable pour les services de l'administration (e-services) et pour les services de l'éducation et la santé d'un côté, et de l'inclusion économique et financière de la population rurale et défavorisée de l'autre.

La digitalisation des entreprises : une évolution dictée par le succès de l'économie numérique

Dans le but de cerner les contours de cette transition numérique qui se dessine à l'horizon, la Direction des Etudes et des Prévisions Financières (DEPF) a jugé opportun de consacrer une étude à cette question d'intérêt stratégique. L'étude aborde, dans une première partie, l'évolution de l'économie numérique à l'échelle mondiale, en mettant en exergue les tendances de fond et les répercussions d'ordre sectoriel et macroéconomiques qui en découlent. Dans une deuxième partie, elle traite du contexte national en examinant le positionnement du Maroc sur l'échiquier mondial du numérique et les efforts consentis jusque-là par notre pays à la faveur de sa transition numérique. Le but étant de mieux éclairer sur les opportunités à saisir et les enjeux et les défis auxquels le Maroc devrait faire face. A la lumière des leviers stratégiques proposés dans le cadre du NMD et au regard des enjeux inhérents aux tendances disruptives à l'œuvre, la troisième partie propose des orientations stratégiques visant à asseoir les bases d'une transition numérique réussie favorisant le positionnement du Maroc dans le monde du Post-Covid.

L'ECONOMIE NUMERIQUE A L'ECHELLE MONDIALE : TENDANCES ET IMPACTS

Malgré l'abondante littérature disponible sur l'économie numérique, on ne dispose d'aucune définition univoque du concept de numérisation. Au sens large du terme, la numérisation peut être définie comme l'adoption et l'usage croissant des technologies de l'information et de la communication (TIC) et de leurs dérivés (robotique, intelligence artificielle, apprentissage automatique, internet des objets, analyse de mégadonnées, etc.) par des entreprises, des branches d'activité ou des individus, ainsi que leur incidence sur les évolutions sociétales, économiques et sociales.

L'ECONOMIE NUMERIQUE A L'ECHELLE MONDIALE : TENDANCES ET IMPACTS

D'autres définitions de l'économie numérique coexistent, comme celle que propose l'OCDE : « l'économie numérique est un terme générique utilisé pour décrire les marchés qui se concentrent sur les technologies numériques » qui fait référence à l'éventail complet des activités économiques, sociales et culturelles soutenues par les télécommunications, notamment, l'Internet, le haut débit et le mobile.

Le Secrétariat d'Etat à l'économie numérique français propose une définition de l'économie numérique qui converge avec celle proposée par l'association de l'économie numérique (ACSEL) et le réseau d'entrepreneurs de France (MEDEF)¹. Elle englobe le secteur des télécommunications, de l'audiovisuel, du logiciel, de l'Internet, du commerce en ligne et les secteurs qui les utilisent en tant que cœur ou support de leur activité. Toutes les activités qui utilisent un support numérique sont donc concernées.

L'ECONOMIE NUMERIQUE A L'ECHELLE MONDIALE : TENDANCES ET IMPACTS

Le MEDEF² propose une définition plus large : l'économie numérique est l'ensemble des secteurs basés sur les technologies de l'information et des télécommunications, que ce soit en production ou en usage. L'INSEE l'assimile aux secteurs producteurs des TIC regroupant les entreprises qui produisent des biens et des services supportant le processus de numérisation de l'économie, c'est-à-dire la transformation des informations utilisées ou fournies en informations numériques (informatique, télécommunications, électronique).

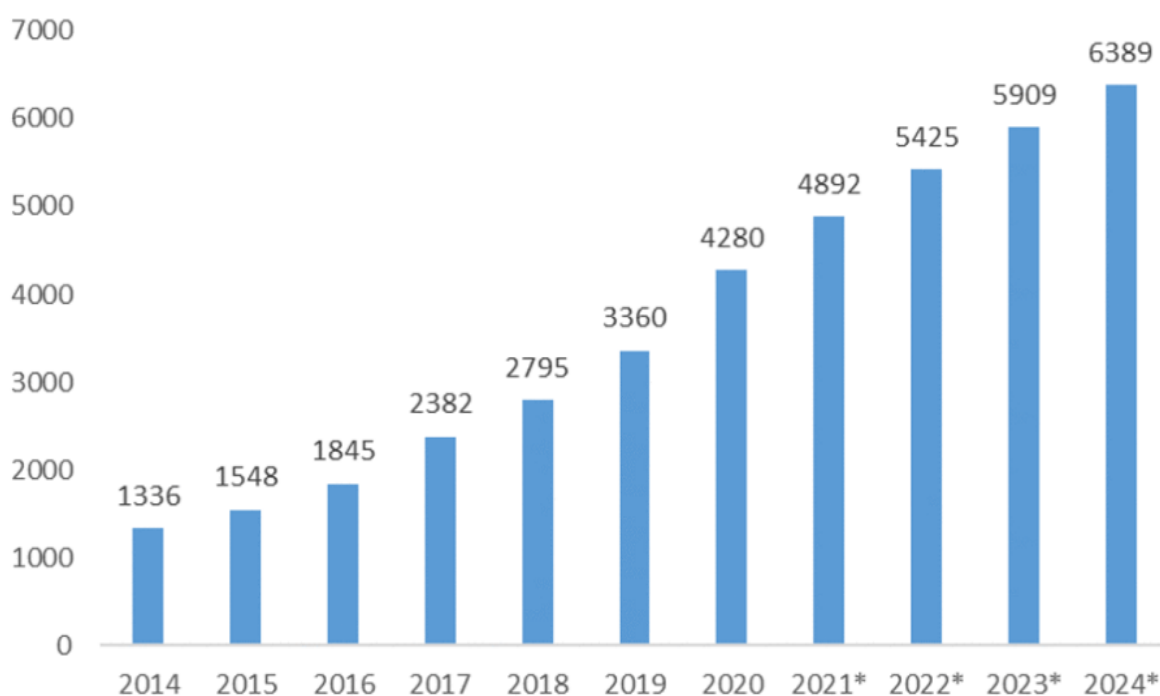
Cette partie se propose de mettre la lumière sur l'évolution de l'économie numérique à l'échelle mondiale, en mettant en exergue les tendances de fond et les répercussions d'ordre sectoriel et macroéconomique qui en découlent.

USAGE DU E-COMMERCE

La valeur totale des transactions effectuées dans le cadre du commerce électronique, a représenté 4280¹⁴ milliards de dollars en 2020 (dont 59% en m-commerce), en hausse de 27,6% par rapport à 2019 (+2,8 pts de croissance de plus qu'en 2017), ce qui équivaut à 18% des ventes mondiales de détail contre 10,2% en 2017. Une performance maintenue malgré la pandémie compte tenu de la baisse de 3% enregistrée par le commerce de détails global. Pour sa part, le e-commerce transfrontalier a enregistré une augmentation en 2017 avec 277 millions de personnes, soit 21% du total des cyberacheteurs contre 15% en 2015. Selon les prévisions de eMarketer¹⁵, l'e-commerce mondial atteindrait 6.389 milliards en 2024 et le m-commerce pourrait atteindre 73% du marché mondial du e-commerce à la fin de 2021.

USAGE DU E-COMMERCE

chiffre d'affaires du e-commerce au niveau mondial (En milliards de dollars)



USAGE DU E-COMMERCE

La région Asie-Pacifique possède la plus grande part de marché du e-commerce mondial (63%), soit un chiffre d'affaires de 2448 milliards de dollars selon les données de 2020¹⁶ et se classe devant l'Amérique du Nord (749 milliards de dollars) et l'Europe (591 milliards de dollars). L'Amérique latine (84 milliards de dollars) et la région du Moyen Orient-Afrique (42 milliards de dollars) possèdent les parts de marché les plus faibles du commerce électronique.

IMPACTS MACROÉCONOMIQUES ET SECTORIELS DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

Les vagues d'évolutions technologiques qui se sont succédées au cours des dernières décennies ont induit des transformations des économies et des sociétés. Elles ont modifié profondément le processus de production et d'emploi. Cette partie a pour objectifs d'explicitier et d'apprécier le rôle de l'économie numérique dans la dynamique de croissance et de l'emploi et d'éclairer sur les disruptions engendrées par la révolution numérique sur les secteurs, en prenant pour exemples ceux qui ont connu de profondes mutations, notamment, l'automobile, le tourisme, les banques et la santé.

IMPACTS MACROÉCONOMIQUES ET SECTORIELS DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

Le développement de l'économie numérique influence l'évolution des variables macroéconomiques, notamment la productivité et l'emploi. Plusieurs travaux économiques ont estimé la contribution du secteur de l'économie numérique à la croissance et nous retenons dans le cadre de cette étude les estimations faites par McKinsey.

) PIB/ emploi

La production industrielle subit une transformation profonde par la révolution numérique en cours, générant ce qui est appelé aujourd'hui l'Industrie 4.0. Cette transformation est entraînée par la conjonction de l'interconnexion croissante des machines (IOT), des logiciels embarqués dans les machines, du big data générés par les capteurs...

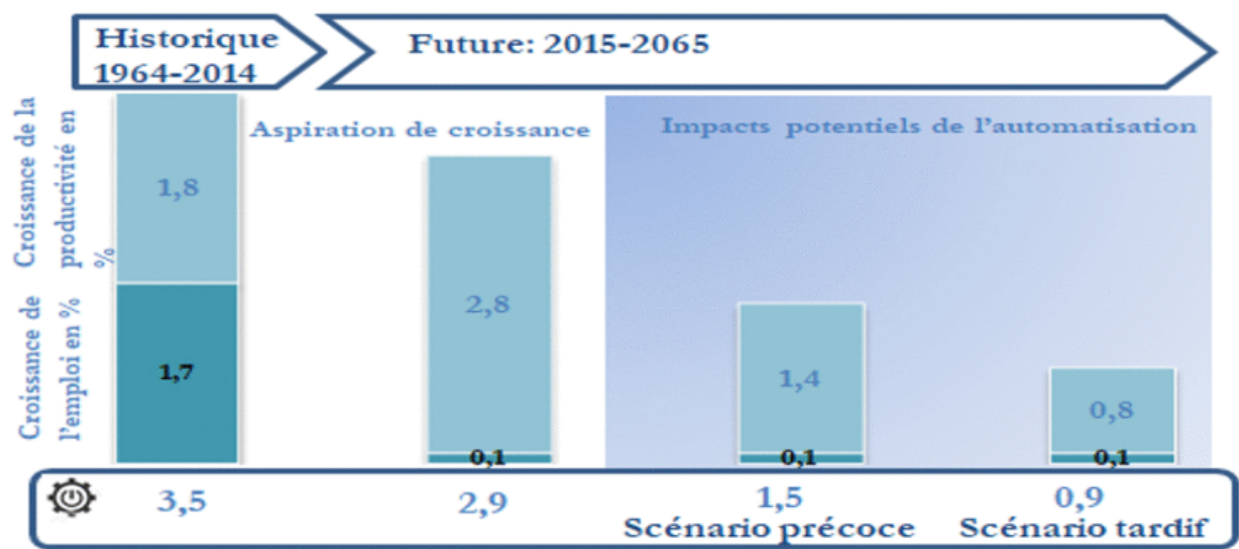
IMPACTS MACROÉCONOMIQUES ET SECTORIELS DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

Les avantages économiques potentiels du numérique sont importants : l'IoT pourrait contribuer de 10.000 milliards de dollars US à 15.000 milliards de dollars USD au PIB mondial au cours des 20 prochaines années et l'IA pourrait contribuer à hauteur de 15.700 milliards de dollars¹⁷ à l'économie mondiale en 2030, d'où une progression du niveau du PIB mondial de 14% à l'horizon 2030.

Selon McKinsey, la croissance du PIB a été importante au cours du dernier demi-siècle, stimulée par la croissance de l'emploi et de la hausse de la productivité, qui ont toutes les deux contribué à peu près au même niveau. Cependant, la baisse des taux de natalité et la tendance au vieillissement de la population dans de nombreuses économies avancées et dans certaines économies émergentes, impliqueront une pénurie dans les emplois de pointe dans la plupart des pays dans les 50 prochaines années. Cette baisse provoquera un gap dans la croissance économique. Même avec une croissance de la productivité, la croissance économique pourrait être réduite de près de la moitié.

IMPACTS MACROÉCONOMIQUES ET SECTORIELS DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

mpacts de l'automatisation sur la productivité mondiale et l'emploi



IMPACTS MACROÉCONOMIQUES ET SECTORIELS DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

Les technologies d'automatisation telles que la robotique avancée et l'intelligence artificielle pourraient compenser le gap résultant des tendances démographiques et peuvent contribuer à créer des excédents économiques et à accroître la prospérité globale de la société. McKinsey estime que l'automatisation pourrait apporter, dans les plus grandes économies du monde (G19 plus le Nigéria), une croissance de la productivité entre 0,8 et 1,4% du PIB chaque année, en supposant que la main-d'œuvre humaine remplacée par l'automatisation serait aussi productive qu'en 2014. Toutefois, l'automatisation ne suffira pas à réaliser les aspirations de croissance économique à long terme à travers le monde. Pour cela, des mesures additionnelles de stimulation de la productivité seront nécessaires, notamment le développement de nouveaux produits et services.

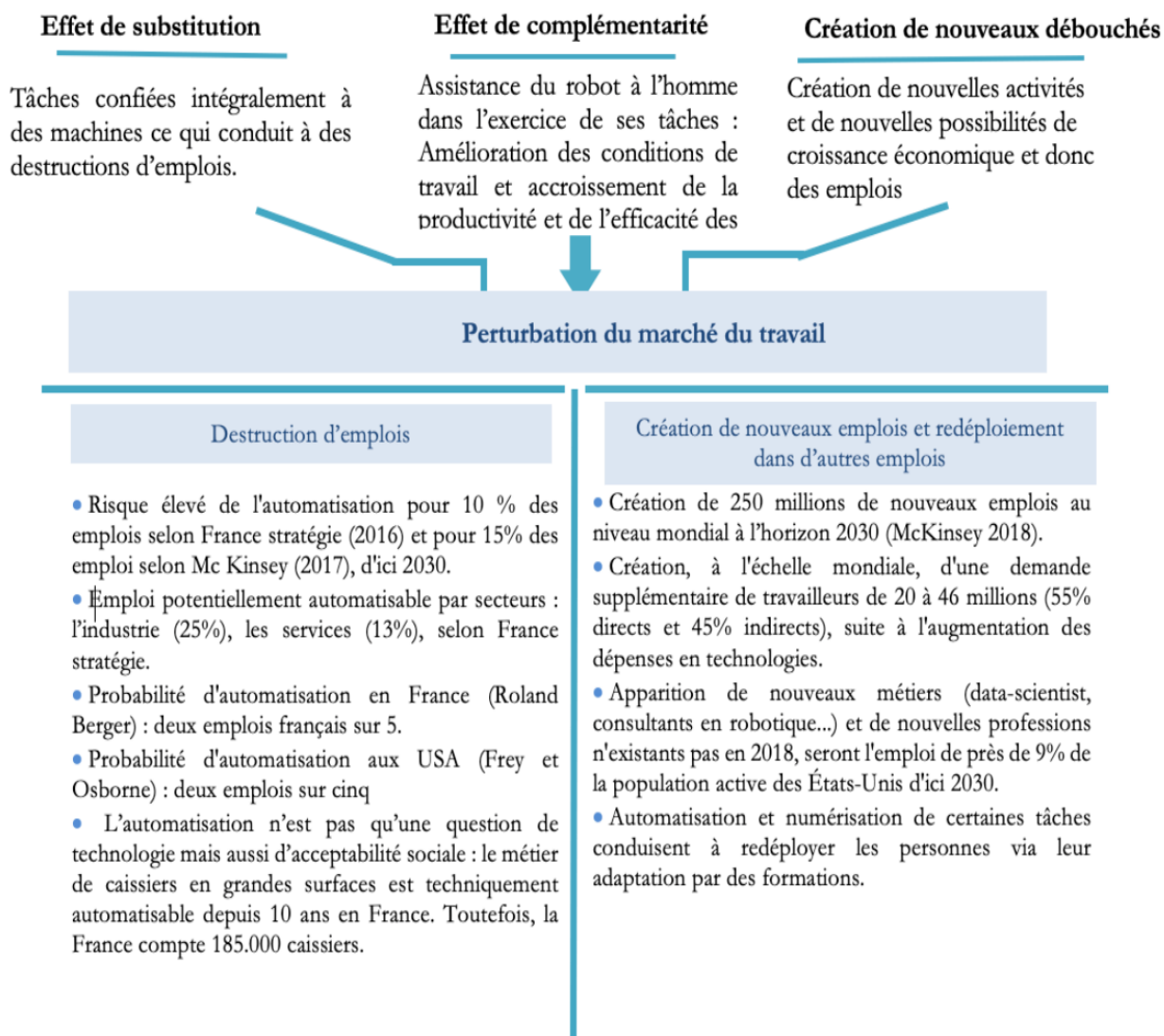
INCIDENCES DE LA NUMÉRISATION SUR L'EMPLOI

La révolution numérique affecte le processus d'emploi et ouvre la voie à trois grandes tendances dans le marché du travail : effet de substitution de l'homme par la machine, effet de complémentarité entre le robot et l'homme et effet de création de nouveaux débouchés.

Les impacts du numérique, sur l'emploi sont pourvoyeuses de créations nettes d'emplois avec l'émergence de nouveaux métiers et de nouveaux types d'emplois : data scientist, marketeur en ligne, consultant en robotique, maintenance de technologies... Toutefois, la révolution numérique est à l'origine de la disparition de certains emplois peu qualifiés concernés par l'automatisation voire même de certaines fonctions hautement qualifiées et peu qualifiées, à mesure que les possibilités technologiques se développeront. Les tâches préservées, actuellement, sont celles qui requièrent de la créativité, de forts contenus décisionnels, de l'intelligence sociale et du contact humain.

INCIDENCES DE LA NUMÉRISATION SUR L'EMPLOI

Figure 10 · Impacts du numérique sur l'emploi



INCIDENCES DE LA NUMÉRISATION SUR L'EMPLOI

E organisation du travail bouleversée par le digital

L'avènement du numérique a entraîné le développement de multiples situations de travail, à l'image du crowdworking reposant sur la numérisation et la mutualisation des ressources, ou encore, l'online outsourcing qui se définit comme un lien contractuel (souvent par-delà les frontières) entre travailleurs et employeurs dans le but de fournir des services ou d'effectuer des tâches en passant par des plateformes sur internet. Ces canaux permettent à des commanditaires de sous-traiter, à faible coût, leur travail rémunéré à une équipe de travailleurs à distance localisés dans le monde entier à travers des plateformes. Ces dernières, assurent la mise en œuvre, la coordination, le contrôle, la livraison et le paiement des services.

Outre les plateformes en ligne, le cloud (OneDrive, GoogleDocs, etc) contribue au développement du télétravail, de par les possibilités offertes par la technologie en matière d'accès aux documents et fichiers depuis n'importe quel endroit ou appareils électroniques. L'isolement des travailleurs, induit par le télétravail mène à la construction de nouvelles identités professionnelles et pousse de nombreux travailleurs isolés (indépendants et télétravailleurs salariés) vers des espaces de co-working (coprésence sans co-activités).

Étude de Cas

IMPACTS SECTORIELS DU NUMÉRIQUE



LAUGIER (Edouard), Le Nouvel économiste, n° 1812, 15 avril 2016, pp 2-3. (2) p.
Zoom sur l'économie des plateformes numériques tel que l'a introduit le géant américain Uber, et qui essaime désormais de nombreux autres secteurs. Cela participe ainsi à la «plateformisation» de l'économie ; le site de petites annonces de particuliers Leboncoin en est un exemple simple, se contentant de mettre en relation l'acheteur et le vendeur. Le succès de ces plateformes tient d'abord à la nature du modèle économique sur lequel il repose, c'est-à-dire la mise en relation. Mais il comporte aussi un volet marketing, renforcé par de solides compétences technologiques et une fiabilité sans faille. Cela présuppose une capacité à investir beaucoup d'argent. La transformation digitale induite par l'ubérisation va obliger les entreprises à résoudre quatre équations : la baisse de leur chiffre d'affaires, l'essor de l'économie de services, repenser la relation-client, et enfin la réorganisation interne autour de nouveaux métiers. Perspectives. Peu de chiffres.

Étude de Cas

IMPACTS SECTORIELS DU NUMÉRIQUE

Le digital engendre une rupture des modèles historiques sectoriels, aussi bien par l'amélioration des processus de production que par le développement de nouveaux modèles d'affaires, provoquant ainsi une réorganisation sectorielle et la « quasi-destruction » de certains secteurs historiques peu préparés à la transformation numérique.

1 AUTOMOBILE

Le secteur automobile a connu une véritable disruption, avec l'avènement du digital. Ce dernier, impacte le modèle d'innovation et le business modèle du secteur automobile. L'organisation de la chaîne de valeur traditionnelle a été perturbée et étendue par l'arrivée de nouveaux entrants du numérique (Google, Apple, Uber et BlaBlaCar, Spotify, ...) donnant naissance à de nouveaux segments du numérique qui concernent la "connectivité et médias" et la "mobilité sur demande".

AUTOMOBILE

› Contexte de la transformation digitale de l'industrie automobile

La transformation numérique de l'industrie automobile se manifeste par un réassemblage innovant des ressources des clients et des entreprises, ainsi que des produits et services, en vue d'accroître la valeur, les revenus et l'efficacité. La vitesse de cette transformation est régie par les progrès des technologies de connectivité, les changements dans le comportement des consommateurs (évolution de la propriété, vers une économie de partage) et l'émergence de nouveaux modèles d'affaires.

L'impact est surtout observé au niveau du maillon des services après-vente et le sera davantage dans les prochaines années (10 à 15% de l'ensemble des revenus mondiaux seront générés par les ventes en ligne des pièces de rechanges d'ici 2025, dont la Chine sera le marché le plus attractif).

AUTOMOBILE

La transformation digitale de l'écosystème automobile a permis à des entreprises technologiques (Google, Apple¹⁸, AT&T, Amazon, eBay, ...) d'accéder à divers stades de la chaîne de valeur automobile. Ce qui représente un défi croissant pour les modèles d'affaires des équipementiers et de tous les autres acteurs de la chaîne de valeur traditionnelle.

L'augmentation des habiletés numériques des consommateurs influe sur le degré de digitalisation des véhicules. Etant plus engagés numériquement, les consommateurs sont de plus en plus exigeants vis à vis du niveau d'utilité et de capacité numériques des véhicules. Répondre à ces exigences est un défi particulier pour une industrie qui, tout au long de son existence, s'est concentrée sur la création de produits matériels plutôt que sur la fourniture de solutions à travers des logiciels.

Le changement des modes de vies des citoyens¹⁹ a conduit au développement de la mobilité en tant que service à travers les plateformes collaboratives (Uber, Blablacar, Drivy....) où la location, le partage et l'usage des VTC fournissent une alternative au modèle de la propriété. Ces plateformes deviennent de plus en plus populaires et poussent l'industrie automobile à s'adapter à la nouvelle société de partage.

AUTOMOBILE

Figure 1 : Acteurs de la chaîne de valeur de l'industrie automobile (non exhaustive)

					Segments non traditionnels	
	Fournisseurs d'équipement automobiles de niveau 1	Fabricants d'automobiles	Distributeurs/dé taillants	Après-vente : pièces de rechange	Connectivité et médias	Mobilité sur demande
Acteurs traditionnels					Radiodiffusion traditionnelle Médias stockés (CD, USB)	Taxis officiels : Londres Black Cabs, ... Société radio Taxis, ... Locations de voitures : Hertz...
Nouveaux entrants						
Nouvelles opportunités Des entreprises	Besoins croissants des composantes numériques pour les fonctionnalités d'interaction, de connectivité et d'automatisation	Les entreprises numériques créent des voitures autonomes. Conversion des voitures ordinaires en conduite autonome. Création de voitures imprimées en 3D	Le commerce de détail B2C est témoin de l'augmentation des portails en ligne offrant des critiques, des comparaisons et d'autres informations pour guider le comportement d'achat.	Le commerce électronique se substituant aux chaînes traditionnelles. Avènement d'un service préventif et de porte à porte.	Les fournisseurs de médias et de connectivité créent un écosystème numérique personnalisé	Développement de la « mobilité en tant que service », où la location, le partage et l'usage des VTC fournissent une alternative au modèle de la propriété (internet transforme la vision d'acquisition de l'automobile).

AUTOMOBILE

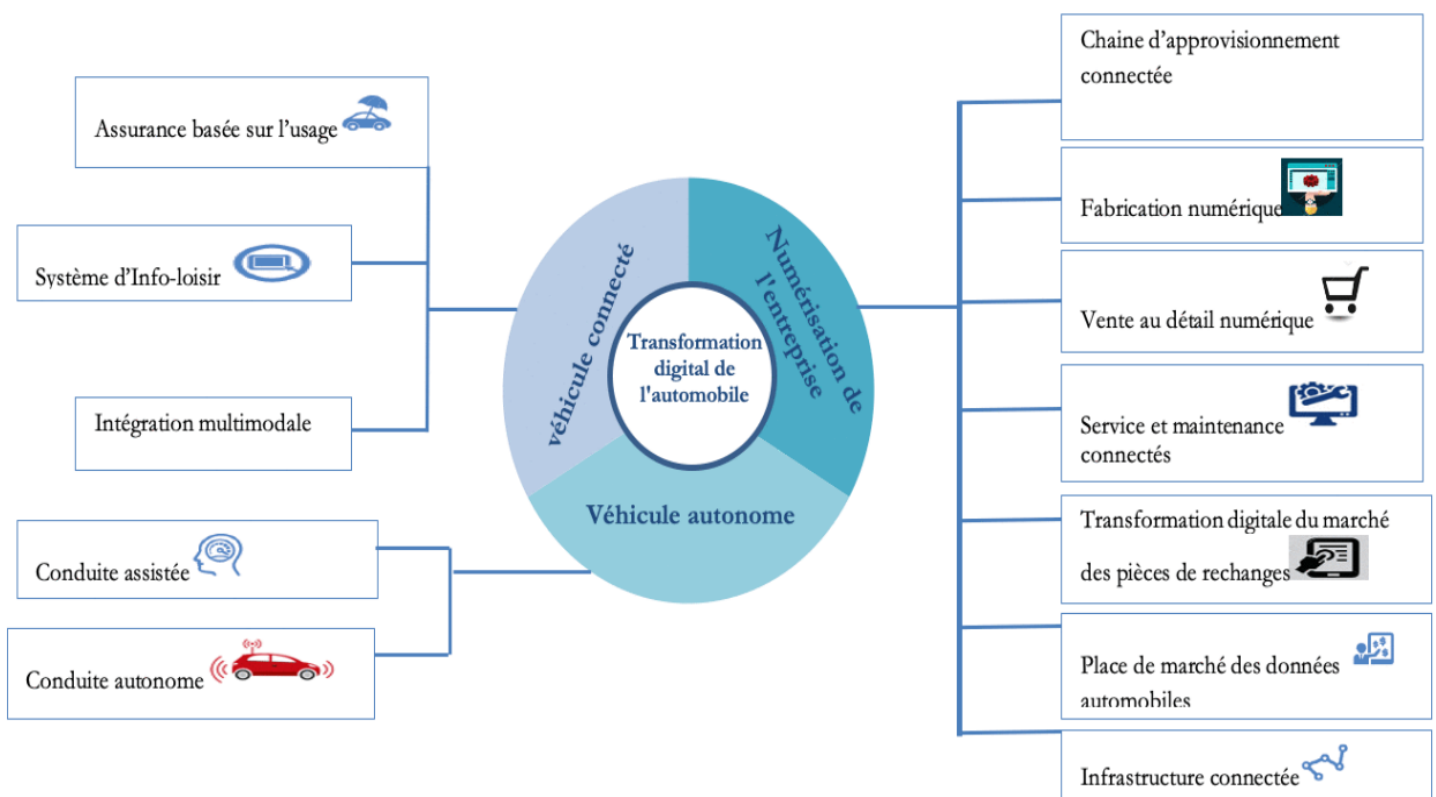
Horizons futurs de l'industrie automobile

Le virage que prendra le secteur automobile dans le futur concerne autant les véhicules que la manière dont ils sont produits (numérisation de l'entreprise et de son écosystème) et utilisés. La possession d'un véhicule, serait de plus en plus remise en cause et la mobilité partagée tend à devenir la norme dans le futur. De ce fait, une baisse des ventes de voitures et de la flotte mondiale de véhicules personnels est attendue, face à l'émergence de l'économie de partage inhérente à une pratique sociétale plus sensible aux questions de l'environnement²⁰.

AUTOMOBILE

F

perspectives de l'industrie automobile



AUTOMOBILE

) **Au niveau du véhicule**

Dans l'avenir, une grande partie de la valeur du véhicule dépendra du contenu électronique relevant plutôt des entreprises technologiques (Google et Apple) que des acteurs de l'automobile. Ces derniers, ne possédant ni l'expertise approfondie dans le domaine technologique, ni même la propriété de ces technologies se retrouvent désavantagés et dans la dépendance de ces géants du numérique.

La voiture électrique s'imposerait de plus en plus autant que vecteur durable de mobilité avec un parc qui atteindrait 21 millions de véhicules en 2030²¹. Le partage des voitures électriques autonomes devrait, dès lors, réduire le coût monétaire et non monétaire de la mobilité²².

Le volet de l'assurance des véhicules peut être complètement bouleversé par la personnalisation des politiques de tarification basées sur les comportements et les performances de conduite individuels. Ceci est possible grâce à l'écosystème connecté qui capte le comportement du conducteur grâce à la télématique²³.

AUTOMOBILE

› **Au niveau du processus industriel**

Conscients que leur rôle actuel de fabricants automobiles évolue vers celui de prestataire de service, les marques automobiles cherchent désormais à s'allier aux nouveaux acteurs du numérique²⁴. Cette proximité permet d'utiliser de nouveaux outils (Open data, Big data, crowdsourcing, fablabs) pour intégrer les véhicules dans un réseau et optimiser le déplacement. Par ailleurs, le processus de production se réinvente grâce à des micro-usines qui impriment certains véhicules en 3D. Ces organisations restent rares et ne produisent que de petites séries, mais elles affichent agilité, rapidité, production et emploi locaux.

AUTOMOBILE

) **Prochains défis des constructeurs automobiles**

Dans un contexte où l'innovation dans le secteur automobile privilégie les nouvelles technologies comme fondement de la création de valeur, les constructeurs automobiles doivent tenir compte des nouveaux entrants dans la chaîne de valeur automobile et devraient assurer la fusion de leurs compétences propres avec celles issues du monde informatique et numérique. D'autant plus que dans cette course à l'innovation, il existe des géants du numérique tel que Google doté du système d'exploitation Android auto et de la cartographie Google maps, Apple avec système Apple CarPlay et Waze, détenant le savoir-faire digital nécessaire pour faire évoluer l'automobile dans un monde toujours plus connecté.

Les constructeurs automobiles doivent tenir compte des changements de comportement des consommateurs (usages sans achat : prêt, partage, échange...) et doivent également répondre aux attentes fondamentales des consommateurs en matière de sécurité et de confidentialité des données dans un monde de plus en plus numérisé.

Étude de Cas

IMPACTS SECTORIELS DU NUMÉRIQUE

TOURISME

Le tourisme est l'un des secteurs des plus réceptifs à l'essor du numérique et dont le secteur traditionnel est fortement bouleversé par la révolution numérique. Cette dernière a provoqué une profonde mutation de l'industrie touristique où son modèle est devenu plus centré sur la conception d'offres « sur mesure » donnant aux consommateurs un pouvoir de décision sur ces dernières²⁵.

TOURISME

) Tendances numériques dans le secteur touristique

- **Plateformisation et Désintermédiation**

Le digital a façonné l'écosystème du tourisme à partir de l'année 2000 et révèle une nouvelle logique d'intermédiation, laquelle réoriente les structures physiques traditionnelles (agrégateurs et distributeurs) vers de géants mondiaux du e-tourisme, notamment, les « pure players »²⁶ et les méta-moteurs de recherche²⁷. Les pure players proposant leurs services de comparaison et la vente des prestations touristiques, notamment, les packages dynamiques (séjours composés de plusieurs prestations) ont participé à la mise en difficulté des intermédiaires traditionnels.

TOURISME

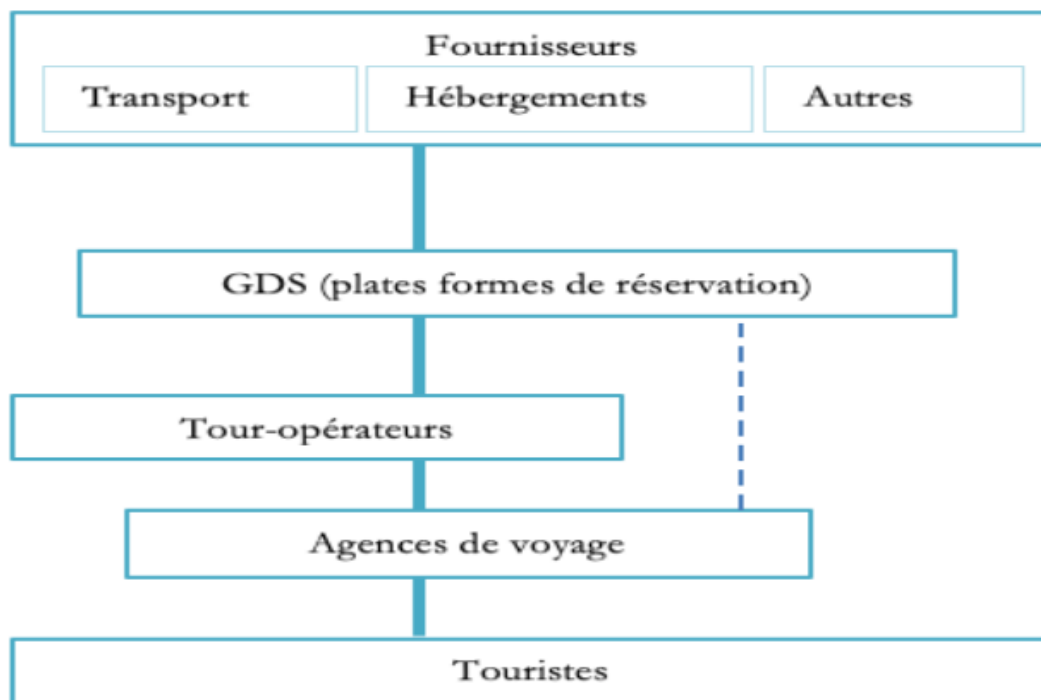
- **Economie collaborative**

Le numérique a renforcé considérablement le champ d'activité de la location saisonnière basée sur l'économie de partage où les particuliers offrent, leurs logements comme hébergement touristique, leurs voitures comme service de transport et leur connaissance de leur ville d'origine en tant que guides touristiques.

Plusieurs plateformes de l'économie collaborative (Airbnb, couchsurfing, Homeaway, Uber, ...) œuvrent dans le secteur et s'accaparent une part de marché non négligeable. Toutefois, leurs places en termes de conformité réglementaire ne sont pas encore examinées.

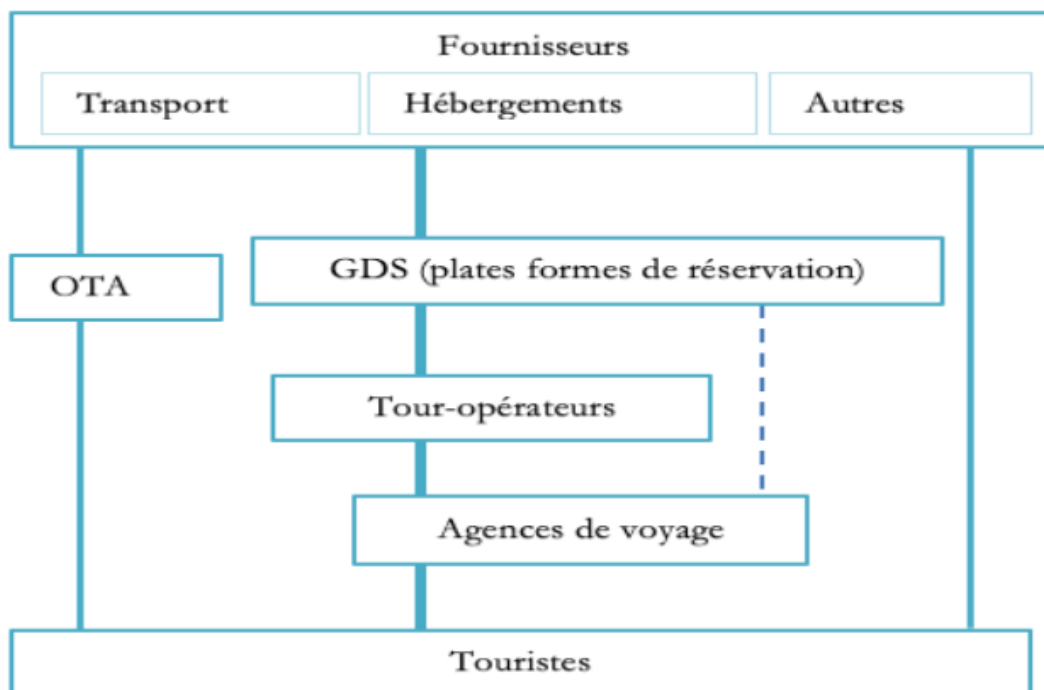
TOURISME

F Chaîne de valeur de la filière touristique avant l'arrivée d'internet



TOURISME

F Chaîne de valeur de la filière touristique après l'arrivée d'internet



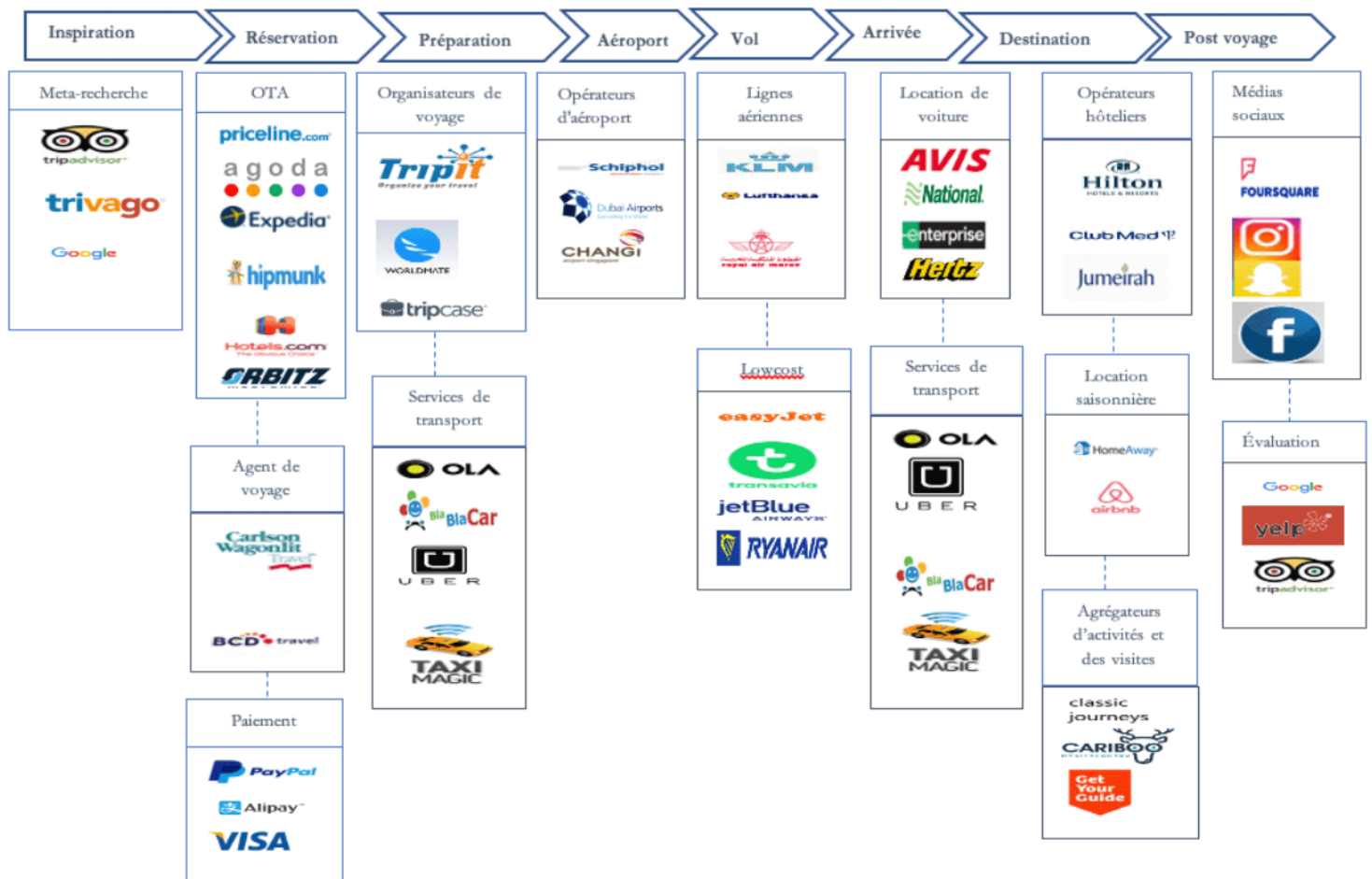
TOURISME

Le digital a contribué à façonner, également, les attentes des clients en matière de services à la demande et a orienté les choix des consommateurs à travers les réseaux sociaux comme Facebook, Twitter, Flickr, etc., souvent utilisés par les touristes pour partager leurs expériences touristiques.

TOURISME

Les Étapes pour amorcer la Transformation Digitale –Secteur du Tourisme

F Evolution de l'écosystème digital du tourisme (non exhaustif)



TOURISME

Impacts du numérique sur le secteur touristique

- Mise en difficulté des intermédiaires traditionnels du secteur touristique avec la fourniture directe des prestations touristiques aux touristes à travers les Online Travel Agency (OTA). Par ailleurs, les agences traditionnelles se trouvent confrontées à la concurrence des destockeurs comme Last Minute ou encore Promovacances et menacées par les comparateurs en ligne (Expedia, Liligo, Govoyages, ...) offrant la possibilité au touriste de comparer les produits afin de choisir le moins cher.
- Emprise des OTA sur le secteur de l'hôtellerie qui est touché par une croissance massive de sa distribution digitale. Les OTA imposent des commissions excessives²⁸ aux hôteliers et ne contribuent pas à la dynamisation du secteur (à titre d'exemple, en France, le taux d'occupation n'a progressé que de 0,4% et le chiffre d'affaires des hôteliers de 3,1%).

TOURISME

Impacts du numérique sur le secteur touristique

- Apparition d'une forme de tourisme invisible avec l'émergence de nouvelles formes d'hébergements touristiques grâce aux plateformes collaboratives. Ces dernières élargissent le champ d'activité de la location saisonnière sous différentes formes : maisons ou chambres d'hôtes, gîtes, échanges de logements, location de la résidence principale. Toutefois, ces formes d'hébergement tendent à remettre en cause les classifications traditionnelles des hébergements touristiques.

TOURISME

Impacts du numérique sur le secteur touristique

- Personnalisation de l'offre touristique portée par les canaux digitaux (réseaux sociaux, Instagram, blogs et méta moteurs de recherche...) qui permettent d'inspirer, d'informer et d'orienter le voyageur. Le digital a fait des touristes des « e-touristes » potentiellement surinformés en amont, comparant les destinations ou offres de services et opérant des sélections à partir de divers critères.

TOURISME

Impacts du numérique sur le secteur touristique

- Développement des applications mobiles, complétant avec efficacité les autres canaux d'information et de distribution des offres touristiques et générant des opportunités nouvelles (usage en temps réel, personnalisation, géolocalisation, fidélisation ...) pour les acteurs du tourisme, notamment, pour les PME du secteur. Le mobile offre aux prestataires locaux une voie d'accès supplémentaire au client final pour un accompagnement « sur le terrain » et une valorisation de leur offres.

TOURISME

Impacts du numérique sur le secteur touristique

- Développement de plusieurs canaux de distribution, entraînant d'importantes modifications dans la chaîne de valeur traditionnelle qui séparait les producteurs et les distributeurs. Abonnés à une ou plusieurs plateformes de réservation, les hôteliers peuvent gérer leurs allotement.²⁹ sur une place de marché.
- Constitution d'un marché de la data collectée par les géants du numérique. Ces données peuvent être exploitées par les acteurs touristiques pour parfaire leurs propres services en mieux ciblant la clientèle, en s'adaptant à leurs comportements et en développant de nouveaux produits répondant à leurs aspirations.

Étude de Cas

IMPACTS SECTORIELS DU NUMÉRIQUE

SECTEUR BANCAIRE

L'ère de la « digitalisation » des activités financières s'inscrit en continuité dans l'industrie des services financiers, puisque ce secteur a toujours été conduit par le progrès technique. Les communications codées, les cartes bancaires, les guichets automatiques ou la télématique bancaire sont autant de jalons ayant marqué le secteur financier. Ces dernières années, l'industrie financière est fondamentalement ébranlée avec l'émergence d'un nouveau type d'acteurs bancaires et de l'arrivée d'acteurs non bancaires.

SECTEUR BANCAIRE

PRINCIPAUX IMPACTS DU NUMÉRIQUE DANS LE SECTEUR BANCAIRE

› **Apparition de nouveaux acteurs et services financiers**

Le secteur des services financiers a été bouleversé par l'arrivée des pure players (néo banques), ne disposant souvent pas d'agence bancaire physique et fondant leur activité uniquement sur Internet ou sur le mobile. Ces banques en ligne proposent des tarifs et frais bancaires réduits et une offre de produits étendue.

Certains maillons de la chaîne de valeur de la banque de détail a vu l'arrivée d'acteurs non bancaires (sites de comparaison³⁰, des compilateurs de services bancaires³¹, des acteurs spécialisés³², GAFA³³) qui innovent et proposent des services disruptifs (financement participatif, paiement mobile, gestion de l'épargne,...).

SECTEUR BANCAIRE

PRINCIPAUX IMPACTS DU NUMÉRIQUE DANS LE SECTEUR BANCAIRE

Ces nouveaux services bancaires sont repensés et développés par les Fintech à l'affut d'opportunités dans la sphère bancaire et financière. Les nouveaux entrants (FinTech, GAFA) captent la part de marché des banques traditionnelles : ils occuperont à terme certains segments de marchés jusqu'ici exclusivement réservés aux banques traditionnelles (gestion des investissements, paiements, etc.).

SECTEUR BANCAIRE

PRINCIPAUX IMPACTS DU NUMÉRIQUE DANS LE SECTEUR BANCAIRE

› **Création de la valeur grâce à la blockchain**

Le potentiel disruptif offert par la blockchain rend les banques, en tant que très grosses structures, très hiérarchisées et centralisées avec des coûts d'intermédiation des services élevés, ubérisables. La blockchain pourrait constituer une solution moins coûteuse (quelques centimes seulement sont prélevés sur chaque transaction) et plus rapide (entre 10 mn à 1h, contre parfois plusieurs jours pour les transferts à l'étranger) pour la réalisation des services financiers susceptibles à la désintermédiation.

SECTEUR BANCAIRE

Création de la valeur grâce à la blockchain

La blockchain offre des opportunités pour les banques : sécuriser les paiements à distance, éviter le hacking, organiser le métier bancaire (regrouper les principaux systèmes opérationnels, de gestion des risques et des finances en plateformes de données partagées) et réduire les coûts. D'ailleurs, les tentatives des banques de se regrouper en R3³⁴ traduit assez bien la volonté des banques de s'accaparer et de contrôler cette technologie en l'expérimentant en interne et en collaborant avec la concurrence.

SECTEUR BANCAIRE

PRINCIPAUX IMPACTS DU NUMÉRIQUE DANS LE SECTEUR BANCAIRE

› **Création de nouveaux modèles de valeur**

La digitalisation du milieu bancaire permet aux acteurs bancaires d'innover afin d'améliorer leurs produits (nouvelles offres autour des paiements, du crédit et de l'épargne) et d'offrir de nouveaux services bancaires. Par ailleurs, l'analyse du Big Data permet aux institutions bancaires de mieux comprendre les besoins et attentes des consommateurs et d'offrir des services personnalisés.

SECTEUR BANCAIRE

PRINCIPAUX IMPACTS DU NUMÉRIQUE DANS LE SECTEUR BANCAIRE

) Développement de canaux de distribution

De nombreux canaux de distribution utilisés par les banques (email, internet, réseaux sociaux, m-banking, m-paiement) répondent aux besoins des clients qui demandent plus de proximité bancaire à travers le digital (consultation en ligne des comptes, paiement en ligne, ...). L'offre d'expérience multicanale permet d'alléger la structure de coûts grâce à la réduction des capacités en agences.

SECTEUR BANCAIRE

PRINCIPAUX IMPACTS DU NUMÉRIQUE DANS LE SECTEUR BANCAIRE

Potentiel et opportunités de la Fintech

La Fintech se définit comme étant une startup qui utilise les nouvelles technologies numériques pour offrir des services financiers innovants. Depuis 2008, les investissements dans le secteur au niveau mondial ont progressé pour atteindre 135,7 milliards de dollars en 2019³⁵ contre 25 milliards en 2016. L'écosystème de la Fintech englobe une multitude de métiers, notamment, l'Insurtech dédié à l'assurance, le Regtech qui propose des solutions technologiques pour répondre aux contraintes réglementaires et les néo banques. Elle fait appel à de multiples approches et technologies tels que la blockchain et les plateformes hypothécaires en ligne.

Les impacts de la Fintech sur le monde de la finance sont énormes, allant de l'élargissement des produits et services à la transformation de la relation client, des moyens de paiement et des modes de financement et de transferts. La Fintech a, également, bouleversé les missions fondamentales des banques centrales, notamment, dans le volet de l'émission de la monnaie (exploration de l'opportunité d'émettre une monnaie digitale), de l'élargissement du champ de la supervision financière avec l'entrée en activité de nouveaux acteurs et de nouveaux produits financiers.

Pour les pays en développement et émergents, la Fintech offre des opportunités pour stimuler le développement économique et social et pour renforcer l'inclusion financière (1,2 milliard de personnes ont eu accès aux services financiers grâce à la technologie). Le potentiel de la Fintech dans les économies émergentes à l'horizon 2025 est estimé à 6% de PIB additionnel et à 95 millions de nouveaux emplois³⁶.

Ce potentiel devrait être exploité par un cadre réglementaire dynamique en trouvant un compromis entre les gains tirés des innovations Fintech et les facteurs de résilience des systèmes financiers face aux cyberattaques, à la fraude, à la transmission monétaire et à la protection des consommateurs.

SECTEUR BANCAIRE

PRINCIPAUX IMPACTS DU NUMÉRIQUE DANS LE SECTEUR BANCAIRE

› Développement de l'open banking

L'open Banking est une nouvelle révolution technologique permettant de mettre en lien les banques avec un large écosystème des services financiers pour partager des données collectées sur leurs clients (virements, opérations bancaires quotidiennes, etc..). Ce nouveau modèle bancaire permettra d'exploiter les produits et services proposés par l'ensemble des acteurs (banques traditionnelles, banques en ligne, Fintech ou néo-banques) dans une seule interface bancaire.