

Club ERM – 2<sup>ème</sup> Journée des Actuaires Expert ERM-CERA  
16 Mars 2015

# Chaine de Valeur et Modèle d’Affaire

Quels défis pour les Entreprises Financières?

Philippe Riot – EMLYON Business School

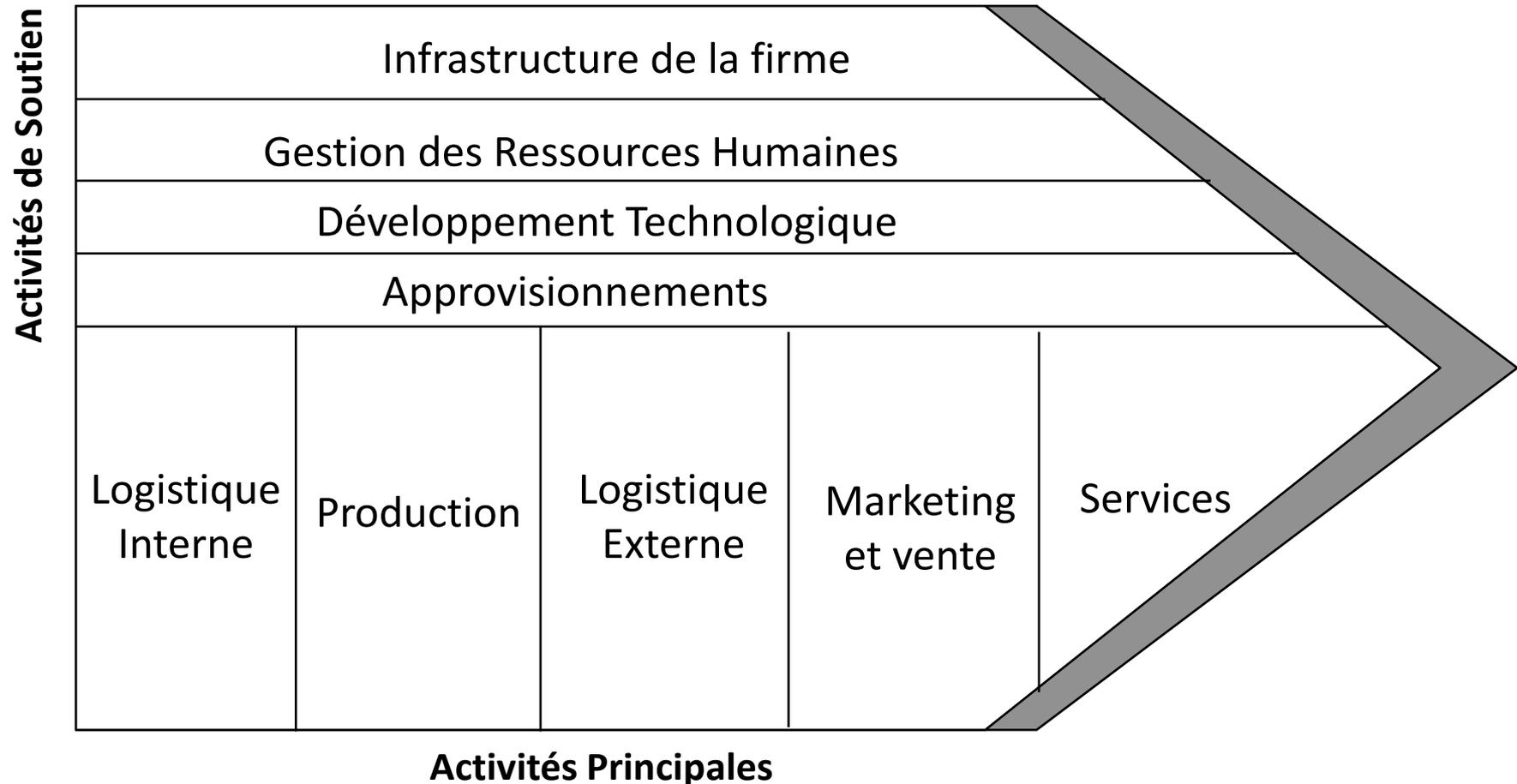
# Plan

- **Chaine de valeur, Modèle d’Affaire et Construction de l’avantage concurrentiel**
- **Éléments clés de contexte**
- **Les défis de la Banque de détail classique**
- **Assurance et Big Data**

**Chaine de valeur, Modèle d’Affaire  
et Construction de l’avantage concurrentiel  
Rappel théorique**

# Chaine de valeur - 1

**Définition:** Ensemble des étapes et compétences déterminant la capacité d'une organisation à délivrer son produit/service avec si possible un avantage concurrentiel.



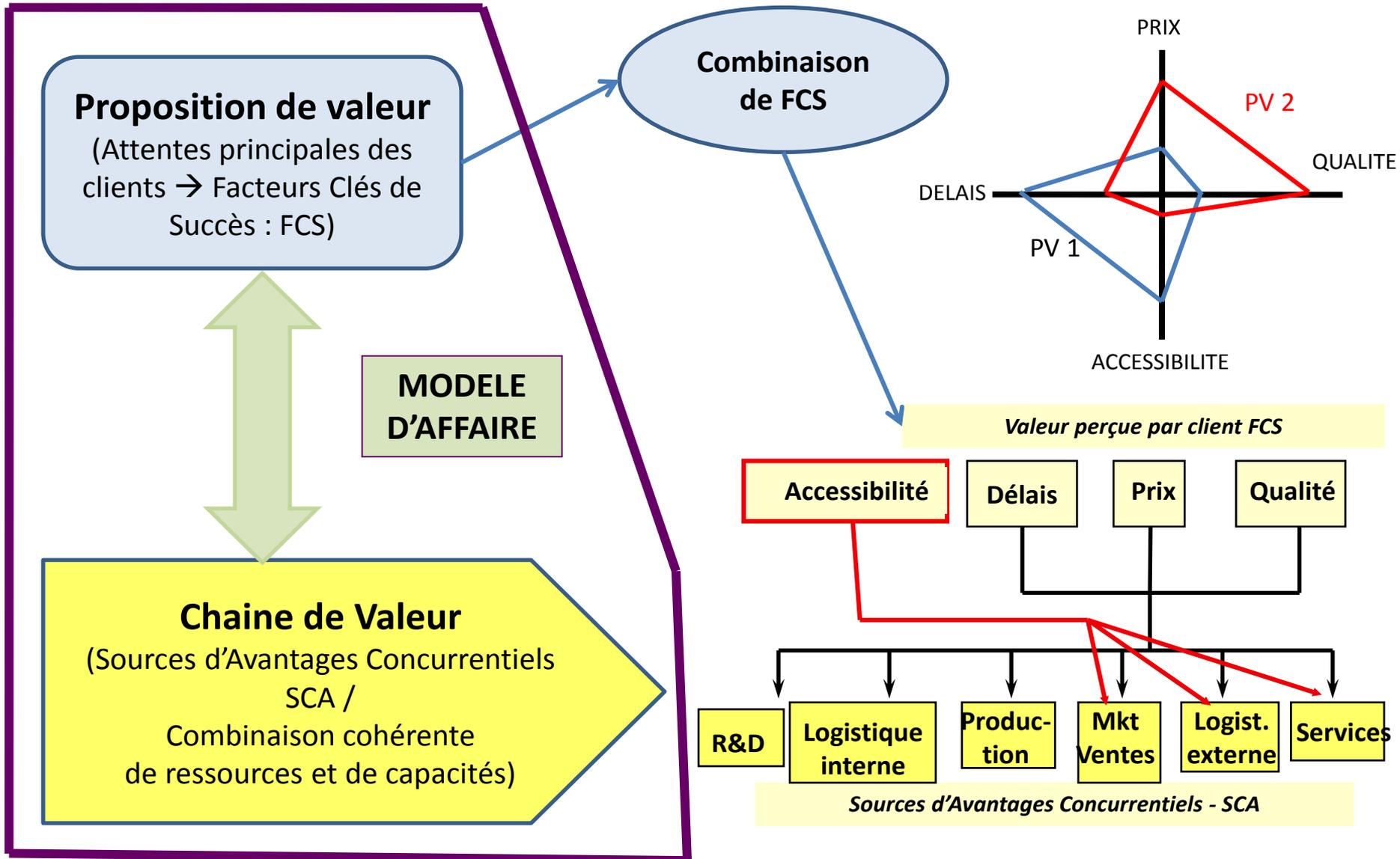
En chaque point de la chaîne de valeur on trouve des coûts, des actifs (matériels et immatériels), des compétences, et des possibilités de créer un avantage concurrentiel.

Les choix concernant les priorités à accorder à tel ou tel élément (ou ensemble d'éléments) sont donc des choix stratégiques importants.

Ces choix portent notamment sur le « make or buy », l'intensité des efforts consentis, le niveau des risques acceptés, le rapport contribution/coût attaché à chaque élément ou ensemble d'éléments.

Il ne se comprend bien qu'en relation avec l'offre: concept de modèle d'affaire (business model).

# Modèle d'Affaire

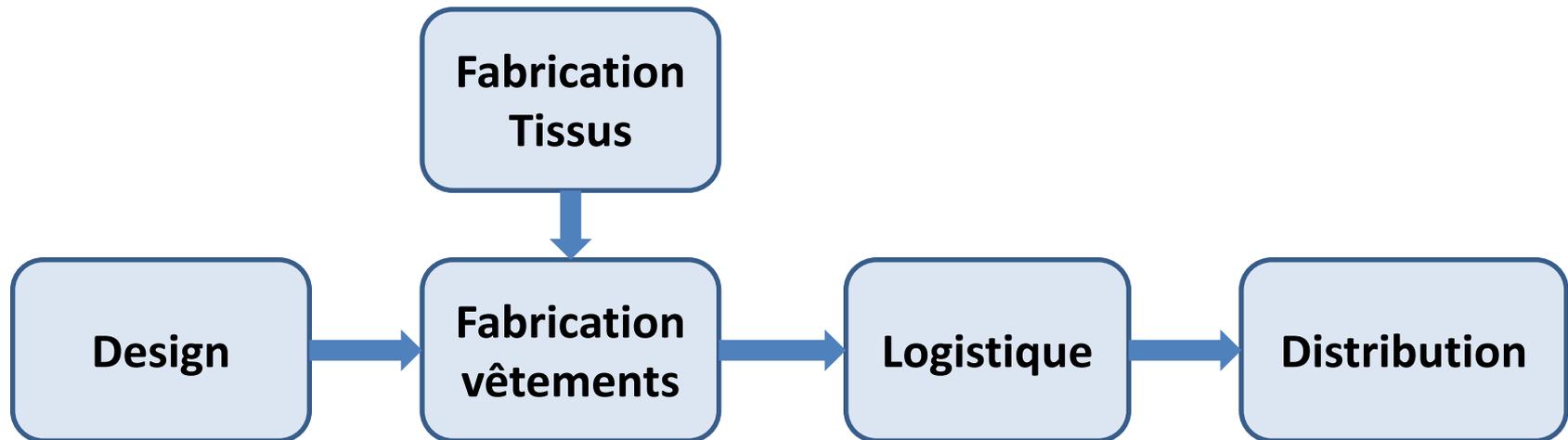


Un bon modèle d'affaire est un modèle qui permet à la firme d'atteindre ses objectifs, et notamment de bénéficier d'un rapport de force favorable vis-à-vis des différentes parties prenantes (défense des marges...). Elle doit pour cela disposer d'un avantage concurrentiel.

L'avantage concurrentiel se traduit pour le client par une valeur supérieure perçue de l'offre, mais c'est l'agencement de la chaîne de valeur qui permet de le construire, et de le défendre.

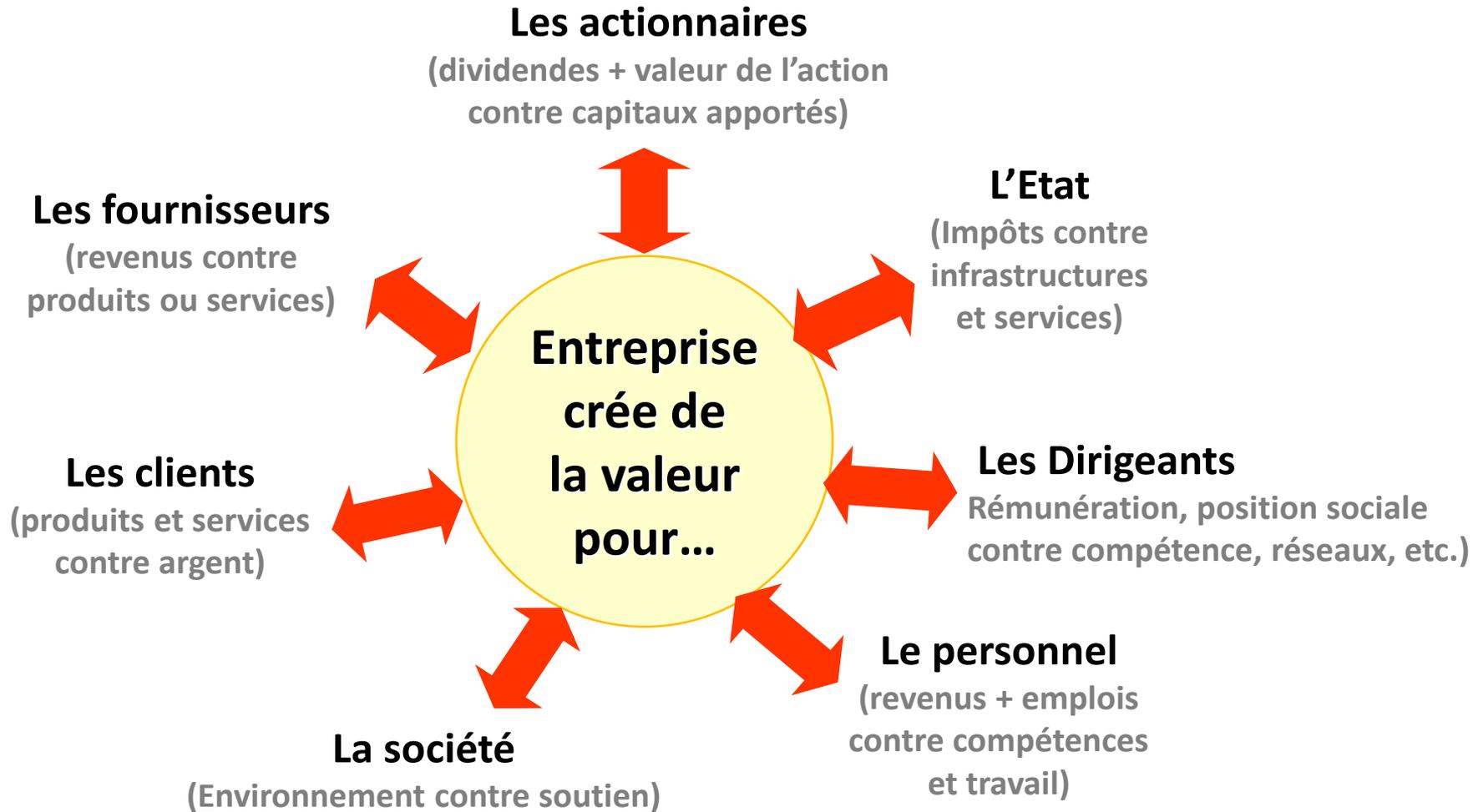
La cohérence entre proposition de valeur et chaîne de valeur est le moteur de la stratégie de la firme.

# Exemple: L'industrie de l'habillement et la stratégie d'INDITEX-Zara



**En conservant une partie importante de sa fabrication en Europe, Zara accepte un désavantage compétitif de coût, qu'il doit compenser par une offre de valeur plus attractive (mode à cycle court).**

# Création de Valeur



# Éléments clés de contexte

# Principaux facteurs de changement dans l'environnement (1985-2015)

- **Mondialisation** (à partir du début des années 80)
  - Baisse des barrières à la circulation du capital, des produits et des services
  - Nouveaux marchés/Nouveaux concurrents/Marchés globaux
- **Financiarisation** (départ milieu années 80)
  - Création de valeur = pour l'actionnaire
  - Alignement intérêts des dirigeants sur les actionnaires (stock options)
  - Sophistication croissante des techniques financières (dérivés)
  - Crises financières répétées
- **Internet** (fin années 80 mais forte évolution dans le temps...)
  - Web 1.0 : accès infos et services en temps réel
  - Web 2.0 : participatif/social
  - **Web 3.0 : Big Data analyse – réponses - contrôle**
  - Web 4.0 : Dialogue entre objets - intelligence artificielle

# **Les défis de la Banque de détail classique**

# Modèle d'affaire classique banque de détail

- Modèle Banque Universelle, on fournit tous les services financiers, et même un peu plus (assurance, télésurveillance, téléphone, conseil immobilier...)
- On capte le client par la proximité (densité du réseau d'agences), aussi tôt que possible (proximité familiale). Agence physique, conseiller dans l'agence
- On lui fournit les services de base... un bout de crédit à la consommation
- Dès que possible on le fidélise par le crédit immobilier (LT!)
- Puis on l'aide à investir pour préparer sa retraite, en préparant la transmission du patrimoine
- Eventuellement on lui vend une assurance obsèques!

# Une concurrence qui s'intensifie avec...

- Les banques en ligne (pas de réseau à financer), souvent très efficaces sur la collecte (Orange INGDirect...)
- Des acteurs spécialisés, parfois mondiaux, comme Paypal sur les transactions
- Des clients mieux informés, moins fidèles, qui vont voir ailleurs et font jouer la concurrence (comparateurs de prix)
- Des échanges Internet qui croissent fortement
- Montée en puissance du paiement via mobile
- Rôle clé des géants Internet via le WEB 3.0. et le Big Data. De nouveaux entrants potentiels dans le secteur financier...

# Questions...

- Est-ce que tout le monde a une vie aussi linéaire, aussi stable?
- Est-ce ça a un sens de prendre un prêt à 30 ans sur une maison quand on ne sait même pas si dans 10 ans il y aura encore de l'activité dans cette région ?
- Est-ce que la constitution d'un patrimoine continuera à se faire sur ce modèle? Plus de flexibilité?
- Est-ce qu'on a confiance dans sa banque et dans son conseiller pour nous donner les bonnes infos ?
- N'a-t-on pas déjà plusieurs comptes, dans plusieurs banques ?
- Et, finalement, est-ce qu'on va encore dans son agence?!

# Les défis de la banque de détail à réseau

- Comment construire une offre qui réponde mieux aux trajectoires de vie d'aujourd'hui (plus de flexibilité)? Comment mieux connaître le client pour mieux l'accompagner?
- Le client n'a peut-être plus besoin de la proximité, mais il a besoin de l'expertise. Comment la construire et la distribuer?
- Comment fidéliser le client sans le coincer dans des logiciels et des services « propriétaires »?
- Face à un client qui utilise des services financiers en « picking » comment constituer une plate-forme de référence pour les clients?
- Quelle base pour cette plateforme sachant l'avantage sans doute irréversible, pris par Apple, Google-Android, Microsoft sur les logiciels
- Comment se ré-légitimer auprès des clients ?
- Que faire du réseau d'agences ? A quoi ressemblera l'agence de demain?

# Densité des agences bancaires physiques

Moyenne Mondiale	Pays développés	Pays en développement	Europe Sud	Europe nordique
1 agence pour 5.500 adultes	1 agence pour 2.360 adultes	1 agence pour 7.160 adultes	1 agence pour 1.270 adultes	1 agence pour 4.480 adultes

Les différences entre Europe Nord et Sud s'expliquent notamment par l'usage intensif des canaux à distance dans les pays nordiques.

Source Rapport SELENIUM CONSULTING avril 2012 (cité par AGEFI)

**“The question is how can we optimize it so people’s lives are made better by us knowing them better.”**

**Mok Oh, Chief Scientist, Paypal.**

# Assurance et Big Data

# Big Data ?

	Données Assurances	BIG DATA
<b>Volume</b>	Important - Historique	Très important et en croissance très forte (X2 tous les deux ans)
<b>Variété/ structuration</b>	Limitée, données structurées	Très importante, données structurées et non structurées
<b>Vitesse</b>	Plutôt faible	Eventuellement temps réel (Data Stream Mining)
<b>Origine</b>	Interne: Déclarations assurés (ante et ex post)	WEB – Données ouvertes
<b>Applicable</b>	Champ restreint comportements limités	A peu près à tout... centres d'intérêt, transactions, comportements, attentes, etc.
<b>Limites</b>	Champ restreint mais... Cause-effet	Fiabilité des données Corrélations

**Big Data = l'ensemble de ces données WEB en partie ou non structurées  
+ les méthodes d'analyse de données qui permettent de les analyser.**

# Ce que ça peut changer...

- Affiner la connaissance du risque
- Modéliser différemment le risque en l'individualisant (sous réserve de capteurs et d'acceptation par l'assuré)  
→ pricing personnalisé - démutualisation!
- Mieux exploiter TOUTES les données numériques d'un individu pour améliorer la prédictibilité de son comportement, mesurer sa sensibilité aux actions commerciales, ses attentes, définir les produits, etc.
- Lutte contre les fraudes (réseaux sociaux)
- Passage de l'indemnisation à la prévention (réduction du risque). Important dans le domaine de la santé par exemple. Exemple de UnitedHealth Group.
- Peut permettre aux acteurs qui ont la maîtrise de ces données Big Data d'entrer dans le secteur

UnitedHealthcare Group, principale compagnie privée d'assurance santé aux USA décide il y a quelques années de se partager en deux divisions distinctes: l'assurance santé (Health Insurance) et les services aux acteurs du système de santé (Healthcare Services, rebaptisée OPTUM).

OPTUM qui compte aujourd'hui 80.000 salariés réalise un CA plus faible que celui de l'assurance santé mais il constitue tout de même une diversification intéressante et permet au Groupe de connaître ses clients de l'intérieur.

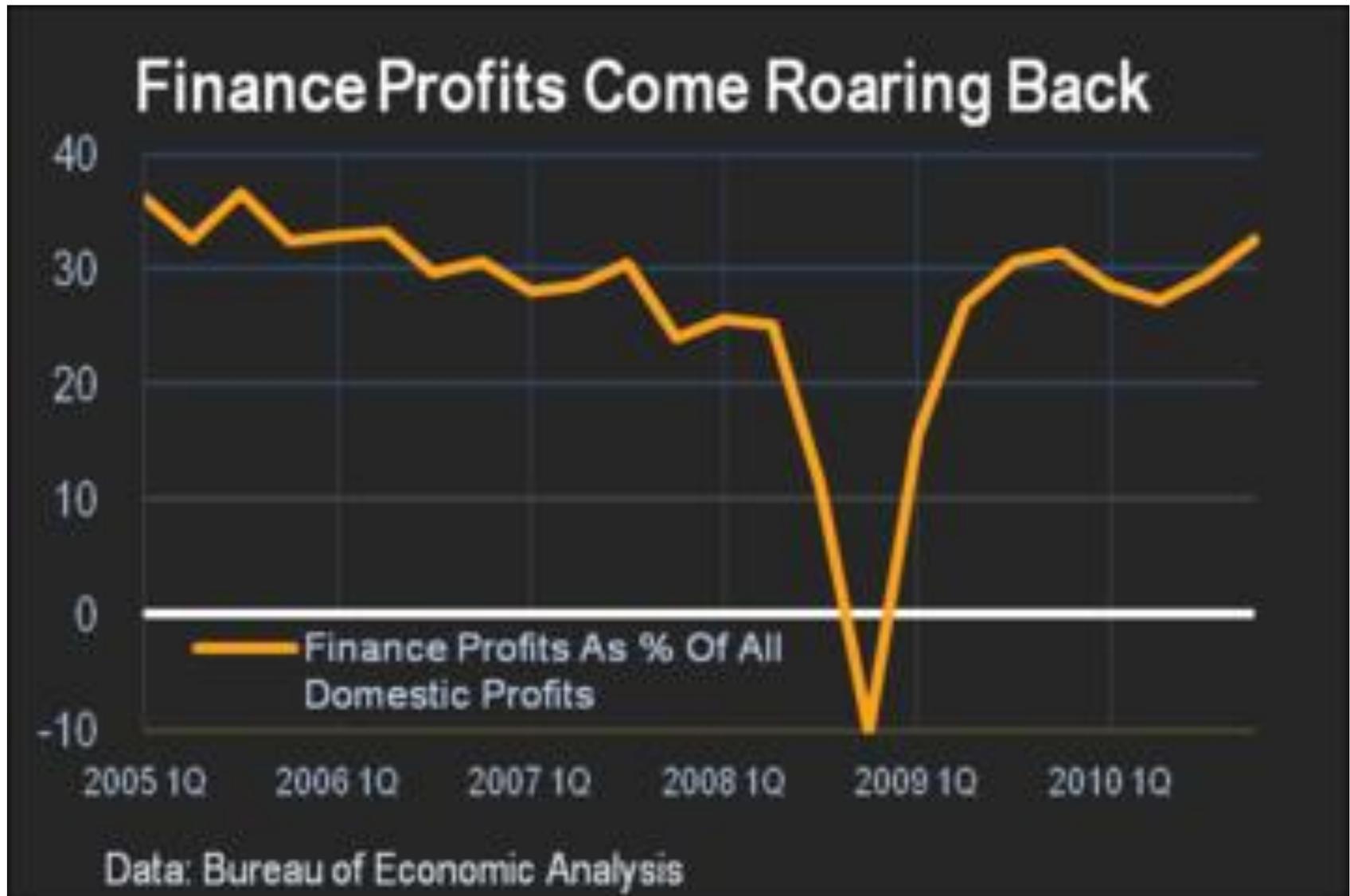
Ainsi OPTUM vise à améliorer l'efficacité du système de santé , à en réduire le coût et le risque, plutôt qu'à en compenser les insuffisances ou les erreurs.

# Quelques observations...

- C'est parce que UnitedHealth Group s'est spécialisé sur le métier de ses clients, en entrant dans LEUR chaîne de valeur, qu'il parvient à réduire le risque (voir SHAM en France). On peut donc à la fois comprendre et trouver paradoxal que Solvency II pénalise les spécialistes au bénéfice des généralistes.
- Une meilleure connaissance du risque passe par la familiarité avec les pratiques « matérielles » de ses clients. C'est sans doute une façon de résister aux mastodontes du WEB ou de trouver les termes d'une alliance avec eux (voir ce que fait AXA en ce moment avec LinkedIn et Facebook).
- Une bien meilleure connaissance du risque conduira progressivement une partie des entreprises du secteur à vendre du service (de réduction ou d'élimination du risque) plutôt que de l'assurance? Ou les deux...

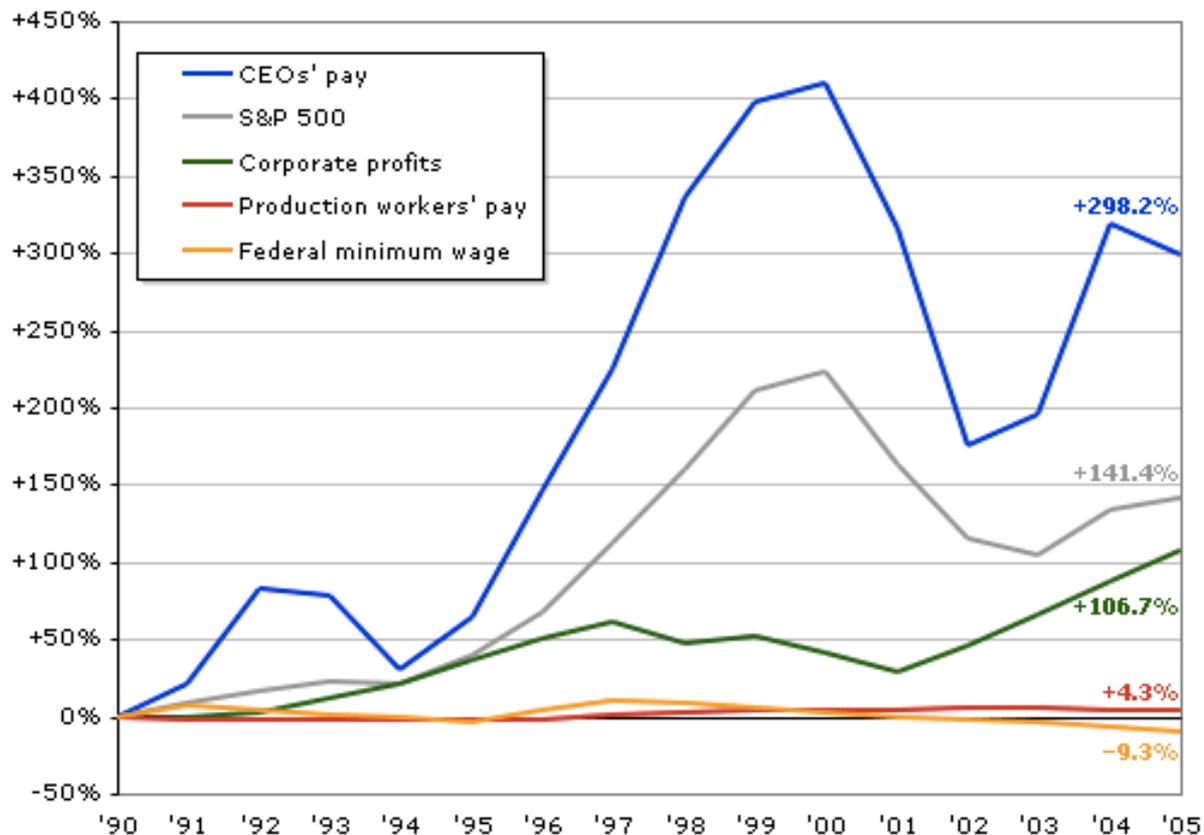
# Les grands défis des entreprises financières – Points additionnels

- Retrouver de la crédibilité et reconstruire leur légitimité
  - Les crises et en dernier lieu la crise des subprimes
  - Leur rôle dans la création et la distribution de produits toxiques ainsi que dans la fraude fiscale
  - Une capture des profits excessive et supérieure à ce qu'elles apportent à la société (voir études LSE notamment)
- Des positions menacées par de nouveaux acteurs que sont les très grandes entreprises de l'Internet tirant pleinement partie de leurs données grâce aux technologies Big Data.



**CEO pay has skyrocketed 300% since 1990. Corporate profits have doubled. Average "production worker" pay has increased 4%. The minimum wage has dropped. (All numbers adjusted for inflation).**

**Figure 9: CEOs' average pay, production workers' average pay, the S&P 500 Index, corporate profits, and the federal minimum wage, 1990-2005 (all figures adjusted for inflation)**



Source: *Executive Excess 2006*, the 13th Annual CEO Compensation Survey from the Institute for Policy Studies and United for a Fair Economy.