**Données : pour survivre, les acteurs historiques doivent répondre à trois questions stratégiques**

« Google construira des villes et des aéroports. » (Larry Page, cofondateur de Google, 2014)

On a longtemps cru que l’emprise des acteurs numériques resterait cantonnée au logiciel, aux contenus dématérialisés et à l’information. Il est clair à présent qu’ils se servent de leur maîtrise dans ces domaines pour prendre des positions sur des marchés non numériques. Qu’il s’agisse du transport, de la gestion d’infrastructure ou de la banque, les annonces et réalisations se succèdent à un rythme hebdomadaire.

Google ne construira peut-être pas de villes mais, directement ou via ses investissements, il joue déjà un rôle d’organisateur de la mobilité tandis qu’IBM participe à la gestion des infrastructures de distribution d’eau de plusieurs villes. Avec la connexion des infrastructures et des objets, l’organisation des flux physiques passe par la maîtrise des flux d’information. Les données massives sont au cœur de ce mouvement qui remet en cause les positions des acteurs historiques de ces marchés.

Partage de valeur, nouveaux territoires concurrentiels et nouveaux positionnements, les données redistribuent les cartes.

Les acteurs numériques exercent deux types de pression

Aujourd’hui, la concurrence entre acteurs historiques demeure vive. General Motors, Toyota et Renault s’affrontent férocement pour le leadership automobile. À cette couche de concurrence s’ajoutent deux nouvelles qui font peser une pression supplémentaire.

L’une est exercée par de nouveaux entrants qui utilisent le numérique et les données soit pour prendre une position d’intermédiation, soit pour proposer de nouvelles offres et de nouveaux modèles d’affaires (Booking.com et Airbnb dans l’hôtellerie, Uber dans la mobilité).

L’autre est exercée par les moteurs de recherche (Google, Baidu) qui agissent directement en développant des solutions de comparaisons multimodales (par exemple la solution Coord développée par Google pour unifier les différentes solutions de transport) et indirectement en finançant certains des nouveaux entrants (Google est actionnaire d’Uber et de Lyft). Ils jouent à cet égard un rôle de catalyseur en rendant la concurrence plus visible et en ouvrant l’éventail des possibles pour les clients.

La donnée, un outil pour modifier le territoire concurrentiel

Les nouveaux entrants numériques fournissent des services qui génèrent en continu des données massives. C’est ce qui les différencie des acteurs historiques : ils sont « data natives ». Ces données constituent une ressource qu’ils exploitent de trois façons pour construire leur avantage : proposer une expérience différenciante et très performante, intégrer des étapes amont dans la chaîne de valeur et conquérir les industries limitrophes sans se soucier des frontières sectorielles.

Ces données leur permettent tout d’abord d’offrir une expérience ou un niveau de service jugé supérieur. L’algorithme de recherche d’Amazon, qui s’appuie sur les données des utilisateurs, leur permet de trouver rapidement le produit qu’ils cherchent. L’algorithme de recommandation, qui s’appuie sur les mêmes données, permet par ailleurs de trouver ce qu’ils ne cherchaient pas, mais serait néanmoins susceptible de leur convenir. En outre, les données d’utilisation de la plate-forme permettent à Amazon d’ajuster très finement sa logistique dans le but de réduire le temps de livraison.

Second atout : les données permettent à ces plates-formes de se positionner en amont de la chaîne de valeur, au travers d’une stratégie d’intégration verticale. Netflix, qui s’est tout d’abord établi comme un distributeur de films et de séries, aura investi 8 milliards d’euros en 2018 dans la production de contenus originaux. Citymapper, une application de calcul d’itinéraire de transport en commun, a récemment obtenu une licence pour exploiter un service de taxi à Londres, après avoir géré une ligne de bus dans la même ville. Ce sont les données des utilisateurs de Netflix qui lui permettent de nourrir les scénarios de ses productions, et ce sont les données des utilisateurs de Citymapper qui lui permettent de réorganiser des transports publics.

Enfin, et c’est probablement la stratégie qui est la plus difficile à contrer, les acteurs numériques utilisent les données qu’ils collectent dans une industrie pour prendre une position dans une autre, avec toujours comme objectif d’améliorer le service rendu à l’utilisateur. Par exemple, Amazon a développé des solutions de paiement et s’est associé avec des plates-formes de financement participatif pour aider les vendeurs de sa place de marché à financer leur fonds de roulement. Plus récemment, l’offre publicitaire du distributeur s’est étoffée, et représente en 2017 4 milliards de dollars de revenus.

En étant caricatural, nous pourrions conclure que l’activité de distribution devient ici marginale, ou alors un moyen de bâtir des revenus sur des activités connexes dédiées à d’autres clients d’Amazon, à l’instar de ses fournisseurs par exemple.

Ici, les nouveaux acteurs déplacent le territoire concurrentiel d’au moins deux façons : du produit vers l’usage (la voiture vs la mobilité, le produit vs la livraison), et d’un secteur à un autre (la distribution vs la banque). Difficile de contrer de tels mouvements qui se combinent et se renforcent.

Les acteurs historiques acquièrent de nouvelles compétences

Les nouveaux entrants déplacent les critères de valeur et en formulent de nouveau. Les vainqueurs parviennent à capter rapidement des volumes de transaction importants. Face à ces menaces, les acteurs historiques ont agi pour défendre leur position.

Une première réaction consiste à se positionner sur le même service que les nouveaux entrants. Par exemple, presque tous les fabricants automobiles ont développé (en interne ou par acquisition) des services de mobilité. Toyota a récemment investi un milliard de dollars dans Grab, l’équivalent d’Uber en Asie du Sud Est. Daimler a pour sa part acheté Chauffeur privé, une plate-forme de VTC. General Motors s’est engagé dans un partenariat avec Lyft, qui devient un canal de distribution de ses voitures. Renault a de son côté adopté une stratégie différente en réalisant des acquisitions de solutions logicielles utilisées par les plates-formes de mobilité (iCabbi et Yuso).

Ces initiatives sont encore trop récentes pour que l’on puisse déterminer leur efficacité. Cependant, Accor, qui avait souhaité se positionner comme concurrent de Booking en ouvrant sa plate-forme de réservation à tous les hôtels qui le souhaitaient, a récemment annoncé avoir fermé sa plate-forme aux hôtels indépendants. Devenir une plate-forme ne va pas de soi…

Au-delà des stratégies fondées sur le service en tant que tel, certains acteurs tentent d’acquérir une source exclusive de données, souvent dans le cadre d’une approche coopétitive. Audi, BMW et Mercedes ont ainsi acquis Here, un service de cartographie et de navigation collaborative, pour s’affranchir de leur dépendance vis-à-vis de Google Maps et de Waze (également détenu par Google). SNCF, BlaBlaCar, Transdev et la RATP ont quant à eux annoncé leur intention de mutualiser leurs données afin de créer une offre de service multimodale qui, pour l’instant, ne s’est pas encore matérialisée.

Trois questions stratégiques sont à l’agenda

Le fait que les données deviennent progressivement le centre de gravité des nouveaux modèle d’affaires pose au moins trois problématiques stratégiques : l’allocation de ressources entre des modèles différents ; l’appropriation des ressources et compétences associées aux données ; la construction d’un positionnement singulier et à forte valeur reposant sur des compétences non numériques.

Premièrement, dans cette transformation, les acteurs historiques sont amenés à gérer plusieurs modèles économiques aux logiques et exigences différentes (un modèle produit vs un modèle service/usage par exemple). Comment organiser l’allocation des ressources entre ces modèles ? L’un cannibalise-t-il l’autre ? Est-ce un problème ? Quelle structure adopter ? Est-il préférable de séparer les activités pour préserver leur singularité ? Comment assurer le bon niveau de synergie et de complémentarité ?

Deuxièmement, si les données deviennent une ressource clé, comment procéder pour y avoir accès et comment se doter des compétences pour les valoriser au mieux ? Est-il préférable de développer des systèmes qui ont vocation à générer des flux de données, ou bien faut-il nouer des partenariats stratégiques avec des acteurs qui y ont accès ? Est-il plus judicieux de développer des compétences internes ou de procéder à des acquisitions pour les incorporer ?

Troisièmement, au-delà des données, quelles sont les ressources et compétences distinctives pour construire un positionnement singulier et à forte valeur, sans singer les forces des acteurs numériques, et sans s’enliser sur leur terrain. Les acteurs numériques ont effectivement des arguments pour se positionner dans la voiture connectée et sans conducteur. Mais une voiture sans conducteur reste une voiture, et la capacité à les produire en masse dans une enveloppe de coût acceptable pour les consommateurs et à un niveau de qualité et de sécurité conforme aux exigences réglementaires demeure une capacité détenue par les fabricants.

La bataille n’est donc pas terminée, elle ne fait que commencer.

**Data: three strategic questions for established players to survive**

*“Google will build cities and airports” (Larry Page, Google co-founder, 2014)*

We have long thought that the influence of digital players would remain limited to software, paperless content and information. It’s now clear that they are using their expertise in these areas to position themselves on non-digital markets. Whether it be transport, infrastructure management or banking, announcements and developments fill our news feeds on a weekly basis.

Google may not build cities, but is already playing a pivotal role in mobility, either directly or through its investments, while IBM is involved in water infrastructure management in several cities. Ever growing connectivity between infrastructure and objects means that the organization of physical flows comes as a result of controlling information flows. Big data is at the heart of this movement that is challenging the positions held by established players on these markets.

Through value sharing, new competitive landscapes and new positioning, data is changing the dynamic.

**Digital players create two kinds of pressure**

Today's competition between established players is tough. General Motors, Toyota and Renault jostle fiercely for leadership in the car industry. Two new levels of competition are now in the mix, creating additional pressure.

One is the pressure from new entrants that use digital and data either to become an intermediary, or to make new offers and new business models available (Booking.com and Airbnb for accommodation, Uber for mobility).

The other comes from search engines (Google, Baidu) that act directly by developing solutions for multimodal comparison (for example the Coord solution developed by Google to unify different transport solutions) and indirectly by financing new entrants (Google is a shareholder in Uber and Lyft). In this way they act as a catalyst by making competition more visible and opening up the range of possibilities for clients.

**Data is now a tool to modify the competitive landscape**

New digital entrants provide services that are constantly generating huge amounts of data. This is what differentiates them from established players. They are “data natives” that develop their strategic advantage by exploiting the data in three ways: offering a differentiated and highly successful experience, integrating steps upstream in the value chain and conquering adjacent markets without concern for industry borders.

First and foremost, these data can offer an experience or level of service considered to be superior. Based on its user data, Amazon’s search algorithm allows users to find products that are looking for quickly. The recommendation algorithm is based on the same data and allows users to find items they were not looking for but ones likely to interest them. Additionally, user data from the platform enable Amazon to fine tune its logistics with the aim of reducing delivery times.

The second advantage is that by using a vertical integration strategy, the data enable these platforms to position themselves upstream on the value chain. Netflix firstly established itself as a distributor of films and series and then in 2018 invested 8 billion Euros in the production of original content. Public transport itinerary calculator, Citymapper, which already manages a bus route in London, recently obtained a permit to operate taxis there. Netflix’s user data enable it to gather screenplay content for its productions, and the Citymapper user data allow it to rethink public transport.

Lastly and undoubtedly the strategy that is hardest to counter is how digital players use the data they collect in one industry to position themselves in another. Their goal is always to improve the service provided to the end-user. For example, Amazon has developed payment solutions and joined forces with crowd-funding platforms to help its sellers finance their cash flows. More recently, Amazon has increased its advertising offer, generating income of $4 billion in 2017.

We could exaggerate and conclude that distribution has in this case become marginal, or simply a means of growing income from related activities dedicated to other Amazon clients, like its suppliers for example.

We can however see new players shifting the competitive territory in at least two ways. Firstly from product to use (car vs mobility, product vs delivery), and secondly from one sector to another (distribution vs banking). It becomes difficult to respond to such shifts when they consolidate and join forces.

**Established players are acquiring new skills**

New players change value criteria and create new ones. The winners are able to rapidly capture high transaction volumes. In the face of these threats, established players have acted to defend their position.

One initial reaction is to position themselves on the same service as new entrants. For example, nearly all car manufacturers have developed (internally or by acquisition) mobility services. Toyota recently invested a billion dollars in Grab, the Uber of South-East Asia. Daimler purchased Chauffeur privé, a chauffeured car rental service platform. General Motors entered into partnership with Lyft, which has become a distribution channel for its cars. Renault on the other hand has opted for a different strategy by acquiring software solutions used by mobility platforms (iCabbi and Yuso).

These initiatives have been implemented so recently that it is not yet possible to evaluate their effectiveness. Accor however, in an attempt to position itself as a competitor to Booking.com by opening up its reservation platform to any hotel that wanted to use it, recently announced it had been closed to independent hotels. Becoming a platform is not that simple...

Beyond the strategies based on a service as such, some players are attempting to acquire an exclusive source of data, often as part of a coopetition approach. Audi, BMW and Mercedes have acquired Here, a collaborative map and navigation service, so as to free themselves from dependence on Google Maps and Waze (also owned by Google). SNCF, BlaBlaCar, Transdev and RATP (French public transport operator) announced their intention to combine data in order to create a multi-modal service offering however this is yet to become a reality.

**Three key strategic questions**

There are at least three strategic questions raised by the fact that data are progressively becoming the centre of gravity of new business models: allocation of resources between different models, understanding data-related resources and expertise, and building a single high value positioning based on non-digital competencies.

First of all, in this transformation, established players are required to manage several business models with different reasoning and demands (a product model vs a service/use model for example). How to organize the allocation of resources between these? Does one cannibalize the other? Is this a problem? Which structure to adopt? Is it preferable to separate activities to preserve their uniqueness? How to balance the right amount of synergy and complementarity?

Secondly, if data are becoming a key resource, how do we gain access to them and acquire the expertise to make the most of them? Is it preferable to develop systems designed to generate data flows, or should we enter into strategic partnerships with players who have access? Is it wiser to develop internal competence or to make acquisitions to integrate it?

Thirdly, above and beyond the data, which distinctive resources and skills are required to build a unique high value positioning, without imitating the strengths of digital players or getting dragged into their territory? Digital players do have reasons to position themselves on the connected car and driverless car markets. But a car without a driver remains a car, and the capacity to mass produce cars at an acceptable cost to consumers and at a level of quality and security that complies with regulatory requirements remains a capacity owned by the manufacturers.

The battle is therefore not over, it is in fact just beginning.