



Le Club | **Les Echos**
DEBATS DIGITAL PROSPECTIVE

Regards croisés sur le monde de demain

RETOUR SUR LE CYCLE DE CONFÉRENCES
LES ÉCHOS PROSPECTIVE

The Positive Way

WAVESTONE



AVANT-PROPOS

Les grilles de lecture du monde sont plus complexes que jamais. La révolution digitale et les nouvelles technologies provoquent des ruptures, les business models des entreprises vacillent, le futur n'a jamais été aussi incertain. Il devient dès lors nécessaire de reprendre une vision d'ensemble, de décrypter les tendances, d'écouter chaque partie prenante. Puis d'entreprendre l'esquisse de nouveaux modèles, de nouvelles créations de valeur.

Ce premier cycle Les Echos Prospective a permis d'aborder les quatre transformations majeures qui, pour Wavestone, sont les clés de la décennie à venir : la transition énergétique, les nouvelles mobilités, la banque du futur et la modernisation de l'État.

Ces changements ne peuvent être appréhendés qu'avec une approche pluridisciplinaire, incluant tous les acteurs : citoyens, entreprises, responsables politiques, experts.

Nous leur avons donné la parole et cette publication dresse un panorama des visions et des analyses partagées tout au long de l'année.

Bonne lecture.

Pascal Imbert
CEO Wavestone

1

La banque du futur

—
QUEL VISAGE POUR LA BANQUE DU FUTUR ?
—



LA BANQUE DU FUTUR

Des modèles bancaires qui répondent à des besoins différents

Bertrand Corbeau
Directeur Général Adjoint, Crédit Agricole SA

« La différence se fera sur la capacité à accompagner les gens dans des moments de vie, au travers de solutions de trésorerie et d'assurance qui soient performantes. Au bout du bout, ce qui fait la différence c'est l'humain : c'est l'intensité de la relation qui compte. »

André Coisne
Directeur Général, Orange Bank

« Notre point de départ pour réinventer les services bancaires est de partir de la technologie. Nous donnons l'impression d'aller vite car nous sommes concentrés sur un seul aspect de la relation bancaire. Se permettre de ne pas offrir tous les services est l'ingrédient essentiel pour pouvoir innover. »

Les Français questionnent l'utilité des banques et considèrent que celles-ci doivent évoluer

67%

des Français pensent que les banques **ne sont plus adaptées aux nouveaux besoins** des clients

84%

des Français pensent que les banques devront changer de modèle pour **répondre aux aspirations de la société**

La transparence, essentielle aux yeux des Français

La transparence ressort nettement parmi les **valeurs** que les banques devront porter en priorité (55% des interrogés).

Le service le plus plébiscité par les Français concerne **la traçabilité des investissements** : 75% des interrogés sont intéressés par un service qui permettrait de « savoir précisément où est investi son argent ».

« Le secteur bancaire a jusqu'ici répondu essentiellement par **l'innovation technologique : la digitalisation des processus, la dématérialisation, les nouveaux canaux, le data analytics ou l'intelligence artificielle, mais force est de constater que le modèle bancaire est resté le même.** »

Pierre de Brabois
Partner Banque & Assurance



Source : Elabe, 2018

Joël Nadjar
Partner Banque & Assurance

Quelques pistes pour dessiner la banque du futur

Nous avons identifié trois caractéristiques majeures qui permettent de structurer la réflexion autour de la banque dans toutes ses composantes (offres, services, technologies, business models).

Dans le futur, les banques pourraient devenir plus :

— Distinctive

C'est-à-dire intime. Les banques pourraient évoluer de la même manière que l'iPhone, qui semble avoir été conçu pour chaque personne de manière unique. Les axes de transformation concernent non seulement l'offre, mais aussi les services nouveaux (notamment l'intelligence artificielle) qui peuvent renforcer cette notion d'unicité, la banque faite « pour moi ».

— Easy

C'est-à-dire la facilité d'usage (expérience client, pédagogie, plasticité pour s'adapter à de nouveaux canaux embarquant naturellement les contraintes réglementaires par exemple...).

— Trustable

C'est-à-dire un service plus en phase avec les attentes et les aspirations des sociétés.

Pour faire émerger ce nouveau sens, il semble nécessaire d'adopter un regard décalé, de changer la grille de lecture avec l'aide d'un écosystème interdisciplinaire (des historiens, des sociologues, des artistes, des scientifiques...) en résonance avec l'ADN ou la spécificité de la banque.

De tout temps, la banque n'a cessé de se transformer : aujourd'hui, de nouvelles opportunités se présentent au secteur pour se réinventer !

« Adopter un regard décalé, changer la grille de lecture avec l'aide d'un écosystème interdisciplinaire. »



2

La transition énergétique

COMMENT ENVISAGER LE PAYSAGE
ÉNERGÉTIQUE À 10 ANS ?



Le Club Les Echos

DEBAT



LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Un bouleversement du secteur énergétique qui suppose de repenser les solutions actuelles

Jean-Bernard Lévy
Président-Directeur Général, EDF

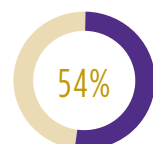
« Les énergies renouvelables ont vocation à prendre une place beaucoup plus importante. Dans quelles proportions, cela dépendra de nombreux facteurs qui nous échappent encore, en matière de technologies de production, de stockage et en matière d'acceptation. »

Patrick Pouyanné
Président-Directeur Général, Total

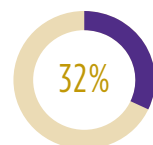
« L'enjeu de demain serait que 9 milliards d'habitants consomment autant d'énergie qu'aujourd'hui, à 7 milliards. Il faudra donc augmenter l'efficacité énergétique tout en repensant notre mix énergétique : vraisemblablement, Total a vocation à passer d'un rôle de pétrolier et gazier à un rôle plus complet d'énergéticien. »

Seulement 45% des Français font confiance au Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire pour mener à bien la transition énergétique

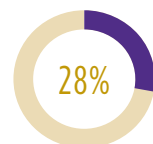
Les solutions les plus plébiscitées par les Français :



Fourniture d'électricité ou gaz **100% verts**



Réalisation et financement de **travaux énergétiques**



Installation de **panneaux solaires**



Les ¾ des Français souhaiteraient se tourner vers des solutions énergétiques locales.

Source : Elabe, 2018

Clément Le Roy
Senior Manager Energie

Quelles réponses apporter aux défis de la transition énergétique ?

Si les attentes des citoyens vont dans le sens d'une énergie plus propre, **elles vont également dans le sens d'une énergie peu chère**. Tout l'enjeu pour les acteurs de ce secteur est donc de combiner à la fois une énergie propre et à bas prix.

De plus, si les énergies renouvelables sont essentielles pour le futur du secteur, des limites d'ordre technologique subsistent : difficultés de stockage, de volume, de rendement... Si les grands groupes de l'énergie investissent dans ces nouvelles technologies, il leur incombe cependant d'assurer **une production de base pour les consommateurs**, et ce par le biais des énergies traditionnelles, car le renouvelable ne leur permet pas pour l'instant de garantir cette production minimum.

Notons enfin qu'au-delà de la question des moyens de production, l'enjeu principal reste la question du niveau de consommation d'énergie. Ainsi, les acteurs du secteur doivent **poursuivre leurs efforts vers l'efficacité énergétique et vers plus de pédagogie envers les consommateurs afin de les rendre acteurs de leur consommation**.



« Tout l'enjeu pour les acteurs de ce secteur est donc de combiner à la fois une énergie propre et à bas prix. »

Les nouvelles mobilités

LA MOBILITÉ DE DEMAIN, QUELS ENJEUX
À L'HORIZON 2030 ?



LES NOUVELLES MOBILITÉS

L'industrie du transport face aux défis de l'automatisation et de la transition énergétique

Jean-Pierre Farandou
Président du Directoire, Groupe Keolis

« L'industrie du transport rentre dans sa 4^{ème} révolution : celle de la transformation énergétique, de la voiture partagée et du transport autonome. Si le rôle de technicien de conduite pourrait disparaître, nous sommes convaincus que la mobilité de demain restera humaine au travers d'un nouveau rôle : celui d'opérateur de services à bord. »

Didier Gambart
Président-Directeur Général, Toyota France

« Un de nos principaux enjeux est la mutation du secteur automobile liée à la transition énergétique. Avoir voté une baisse de 35% des émissions de CO₂ d'ici à 2030 a acté une révolution dans la conception automobile, qui devra abandonner le thermique et changer de business model en l'espace d'une décennie. »

47% des Français se disent prêts à abandonner leurs voitures personnelles pour des solutions alternatives

53%

des Français pensent que la mobilité de demain doit avant tout être **accessible financièrement**

50%

des Français pensent que la mobilité de demain doit être **accessible à tous**

47%

des Français pensent que la mobilité de demain doit être **respectueuse de l'environnement**

On observe plusieurs freins au changement :

- 1 **La complexité d'accès aux solutions alternatives**
(pour 48% des Français et 62% chez les ruraux)
- 2 **La moindre flexibilité horaire**
(pour 56% des Français)
- 3 **Le plaisir de la conduite**
(pour 34% des Français, et 62% chez les jeunes)

Source : Elabe, 2018

Quelles réponses apporter aux nouveaux enjeux de la mobilité ?

Le sujet du *Mobility-as-a-Service* (MaaS) agite tout un écosystème d'acteurs qui hier pouvaient évoluer de manière relativement indépendante, mais qui aujourd'hui doivent s'aligner autour de services communs : les acteurs historiques du transport, les autorités publiques, les nouveaux entrants, qu'ils soient les géants de la tech ou les startups spécialisées. C'est clairement autour de ces nouveaux services que les transporteurs publics et les constructeurs automobiles seront amenés à se rejoindre.

Cet écosystème de la mobilité bouge beaucoup, on découvre chaque semaine de nouveaux partenariats et de nouvelles acquisitions. Les mobilités de demain ne se feront pas en un jour, et ce sont les expérimentations locales qui permettront de façonner les nouvelles offres au plus proche des besoins des usagers.

Enfin, le rôle des pouvoirs publics est essentiel, tant dans la définition du cadre réglementaire autour de ces nouvelles mobilités que dans son rôle de facilitateur ou d'animateur de l'écosystème, en témoigne par exemple l'initiative French Mobility lancée récemment par le Ministère chargé des Transports.

« Ce sont les expérimentations locales qui permettront de façonner les nouvelles offres au plus proche des besoins des usagers. »



4

La modernisation de l'État

COMMENT LA DONNÉE PEUT-ELLE RÉINVENTER
LES SERVICES PUBLICS DE DEMAIN ?



La donnée représente un capital riche pour dessiner les services publics de demain

Mounir Mahjoubi
Secrétaire d'État chargé du Numérique

« La transformation numérique de l'État est parfois très complexe et invisible, il faut donc revenir sur les objectifs clés de celle-ci.

Nous souhaitons simplifier l'accès aux services publics pour les entreprises, pour les citoyens, pour tous les utilisateurs.

Nous voulons également faciliter le travail des administrations et la performance de celles-ci. Enfin, notre dernière activité consiste à apporter et à construire de la confiance.

En quelques mots : simplifier la vie de tous, améliorer la performance de l'action publique et garantir la confiance sont les piliers de la transformation numérique de l'État. »

Quel impact du numérique sur les services publics selon les Français ?

61%

des Français pensent que l'ensemble des **démarches administratives** constitue le service le plus impacté par le numérique

76%

des Français pensent que le développement de services publics numériques incite **tous les citoyens à se familiariser avec les outils numériques**

60%

des Français pensent que le passage au numérique de l'administration contribue à **la réduction de la fracture numérique entre les territoires**

Les Français sont prêts à partager leurs données personnelles en échange de bénéfices concrets...



Faire des économies



Renforcer leur sécurité



Améliorer leur suivi médical



Réduire leur consommation d'énergie

... Même si **76%**

estiment que l'administration publique n'assure pas encore assez **la protection de leurs données personnelles** pour empêcher leur utilisation à leur insu à des fins commerciales.

Source : Elabe, 2018

Quelles pistes pour la valorisation des données ?

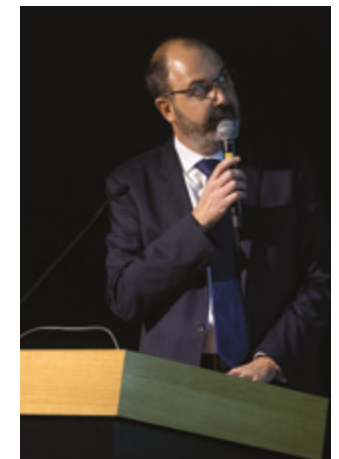
En comparaison avec le secteur privé, le secteur public se distingue par un éventail très large et une remarquable diversité de ses données qui reflètent la variété des métiers et des missions des organisations publiques.

Pour être plus concret, on parle ici de données statistiques ou historiques, de données de cartographie, de référentiels, de données calculées ou d'activité interne, de données captées ou issues de contributeurs externes et enfin des données des usagers.

Ces données sont un capital riche qui pourrait être encore plus exploité pour dessiner les services publics de demain.

Six axes pour **valoriser les données publiques** selon Wavestone :

- 1 **La poursuite de l'ouverture des données publiques** en intégrant des outils de recherche et d'analyse.
- 2 **L'engagement sur le respect de la vie privée**, en sensibilisant les agents à la sécurité et en fournissant une traçabilité des données personnelles.
- 3 **Le maintien en fiabilité** et en sécurité des données de référentiels et de cartographies pour lesquelles l'État est Tiers de Confiance.
- 4 **Le renfort du partage des données** entre administrations pour augmenter l'expérience des usagers.
- 5 **Le recours à l'IA et à la Datascience** pour améliorer la prise de décision des agents et le conseil aux usagers.
- 6 Enfin, **l'utilisation des données d'activité** pour optimiser la performance interne de l'administration.



Le Club | Les Echos

DEBATS DIGITAL PROSPECTIVE

EN PARTENARIAT AVEC :

WAVESTONE

Conclusion

L'avenir n'est écrit nulle part, dit-on... Il commence pourtant à s'écrire depuis six mois dans Le Club Les Echos Prospective.

Dire que la période que nous vivons est charnière est un classique journalistique, certains diraient même un poncif. La somme des révolutions en cours depuis une quinzaine d'années donne pourtant une réalité et une gravité franchement inédites à ce qui est sous nos yeux actuellement.

Citons-en quatre : la révolution numérique, le basculement économique du monde vers l'Asie-Pacifique, le réchauffement climatique et la panne des démocraties occidentales. Dans la plupart des secteurs d'activité, et souvent plusieurs, des transformations radicales sont inévitables et en cours. En témoigne ce qui se passe dans les transports, l'énergie, la banque ou l'État, et ce n'est pas par hasard si le Club Prospective a démarré son cycle de Rencontres sur ces thématiques. Mais il y en a bien d'autres.

La réflexion ne fait que commencer.

Dominique Seux,
Directeur délégué de la rédaction
des Echos

Les Echos

Remerciements

Nous tenons à remercier tout particulièrement les sept invités de choix qui sont intervenus sur le cycle de conférences les Echos Prospective, pour avoir échangé avec nous et partagé leurs visions sur le monde de demain.

Méthodologie Elabe

Les études Elabe ont été réalisées sur un échantillon représentatif de 1000 personnes de la population française âgées de 18 ans et plus. La représentativité des échantillons a été assurée selon la méthode des quotas appliquée aux variables suivantes : sexe, âge et profession de l'interviewé après stratification par région et catégorie d'agglomération.

Auteurs

JOËL NADJAR, Partner
joel.nadjar@wavestone.com

CLÉMENT LE ROY, Senior Manager
clement.leroy@wavestone.com

GUILLAUME DURAND, Partner
guillaume.durand@wavestone.com

BRUNO VALET, Partner
bruno.valet@wavestone.com

Contributeurs

LUCIE VILLAIN, chargée de communication
AMANDINE JOUBERT, chargée de communication

Contact

communication@wavestone.com

CRÉATION GRAPHIQUE : STUDIO CLÉMENCE BOL
CRÉDITS PHOTOS LES ÉCHOS : MANOLO MYLONAS

Nos dernières publications

Retrouvez nos dernières publications sur :
www.wavestone.com/insights/

La banque du futur

- BANQUE DE DEMAIN, DESSINONS QUELQUES TENDANCES
- LA BANQUE DE DEMAIN, AU CŒUR DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX
- L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET LA BANQUE DE DEMAIN

Les nouvelles mobilités

- COMMENT LES STARTUPS FAÇONNENT-ELLES L'AVENIR DE LA MOBILITÉ ?
- PARIS 2024 : POUR CONSTRUIRE UNE EXPÉRIENCE VOYAGEUR PARISIENNE DE BOUT-EN-BOUT
- LA TRANSFORMATION DE LA MOBILITÉ DU QUOTIDIEN
- VÉHICULES CONNECTÉS, QUELLE TRANSFORMATION DE VALEUR ?

La modernisation de l'État

- LA DONNÉE POUR DESSINER LES SERVICES PUBLICS DE DEMAIN
- ORDONNANCES MACRON : 5 INFOGRAPHIES POUR DÉCRYPTER LA RÉFORME DU CODE DU TRAVAIL

La transition énergétique

- LE RÔLE DES ACTEURS LOCAUX DANS LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE
- LE PAQUET D'HIVER DE L'UNION EUROPÉENNE
- DÉCENTRALISATION : QUEL SYSTÈME ÉNERGÉTIQUE POUR LE CONSOMMATEUR DE 2040 ?

The Positive Way

WAVESTONE

WAVESTONE

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider les grandes entreprises et organisations dans leurs transformations les plus critiques avec l'ambition de les rendre positives pour toutes les parties prenantes. C'est ce que nous appelons « The Positive Way ».

www.wavestone.com
[@wavestone_](https://twitter.com/wavestone_)

LES ECHOS PROSPECTIVE

Le Groupe Les Echos, premier groupe d'information économique et financière a lancé en janvier 2018 « Le Club Les Echos-Pro prospective », une série de rencontres entre des grands acteurs de la vie économique de notre pays et nos lecteurs. L'ambition du Club est de créer des « Rendez-vous autour de l'évolution future des sociétés » où des dirigeants se trouvent confrontés aux questions de l'auditoire.

www.lesechos-prospective.fr