

La ville intelligente

Quelles options stratégiques pour conquérir ce nouvel eldorado ?

La marche vers la *smart city* a bien commencé. Portés par un environnement favorable, les acteurs de tous horizons sont décidés à accentuer leurs efforts pour rendre la gestion des services de mobilité, d'énergie ou des déchets plus agile, plus performante et plus durable. Pour autant, la ville intelligente est encore loin d'exprimer tout son potentiel, les technologies mises en place étant encore largement émergentes. Pour accélérer leur diffusion et ainsi pleinement saisir le nouvel eldorado que constitue la ville intelligente, une multitude d'options stratégiques s'offre aux opérateurs traditionnels et aux nouveaux entrants. Dans cette étude, les experts de **Precepta** décryptent ces différentes pistes de réflexion, en se basant sur l'analyse de cas concrets de projets de ville intelligente. Ils vous présentent également les différentes visions prospectives pour anticiper les évolutions stratégiques à venir.

Cette étude a été spécialement conçue pour apporter aux dirigeants une réflexion structurante et des idées stimulantes afin d'élaborer leurs décisions stratégiques. Elle s'accompagne d'une vidéo de 20 minutes. Chapitrée en séquences courtes, celle-ci présente les principales conclusions de notre analyse et vous permet de vous réapproprier l'étude sous une forme pédagogique, vivante et interactive.

Pour recevoir ces documents, il vous suffit de nous retourner le bon de commande au verso de la plaquette après l'avoir complété, ou de vous rendre sur notre site internet www.xerfi.com

Thibaud Brejon de Lavergnée
Directeur d'études
Precepta

Edition Novembre 2016

140 pages

La ville intelligente

Quelles options stratégiques pour conquérir ce nouvel eldorado ?

Une étude pour :

Percevoir les modèles stratégiques de la ville de demain

La ville intelligente est une vision qui se concrétisera sous l'impulsion des pouvoirs publics et privés. Des acteurs qui ont toutefois des divergences quant aux moyens pour y parvenir, et qui s'opposent sur le modèle économique et stratégique de la *smart city*. Dans ce contexte, notre étude propose trois scénarios de la ville de demain : l'approche technologique, l'approche centrée sur les usages et un scénario articulé autour de l'action des collectivités locales.

Analyser les options stratégiques possibles

Notre étude présente les stratégies de conquête mises en œuvre par les géants de l'IT pour faire de leur écosystème une porte d'entrée incontournable de la ville intelligente. L'analyse de **Precepta** met également en avant les pistes de réflexion possibles pour les acteurs traditionnels en matière d'arbitrage entre l'intégration ou l'externalisation des nouvelles compétences qu'implique la *smart city*. L'étude examine enfin les différents leviers à disposition des parties prenantes pour véritablement impliquer le citoyen.

Identifier les business models innovants

Precepta a réalisé une analyse approfondie de trois business models émergents portés par de nouveaux entrants, mais également par des opérateurs traditionnels de la ville. Notre analyse vous permettra d'identifier leurs caractéristiques, de cibler leurs facteurs clés de succès et de vous positionner par rapport à ces modèles d'affaires innovants.

Les points forts de l'étude

- Une analyse précise des stratégies mises en place par les opérateurs traditionnels et les géants de l'IT dans la ville intelligente.
- Le décryptage des business models émergents et le benchmark des mécanismes de création de valeur les plus innovants et performants.
- Le panorama concurrentiel détaillé de 4 briques essentielles de la ville intelligente et l'analyse des rapports de force concurrentiels.
- Des analyses de cas sur les initiatives stratégiques les plus innovantes en France et à l'étranger.

Precepta

Precepta, c'est une expertise de plus de 25 ans dans l'analyse stratégique et toute la compétence du groupe Xerfi dans la connaissance sectorielle réunies dans une étude opérationnelle et stimulante.

Precepta, c'est également une approche méthodologique rigoureuse et éprouvée qui s'appuie sur une connaissance accumulée, une expertise fine des secteurs et de leurs acteurs, et des entretiens réguliers avec les professionnels. Nous disposons des outils d'analyse à la pointe de la réflexion en management stratégique pour vous stimuler et vous accompagner dans vos prises de décision.

TABLE DES MATIÈRES ET CONTENU DE L'ÉTUDE

140 pages

1. LES PRÉVISIONS STRATÉGIQUES DE PRECEPTA

Dans cette partie, Precepta vous délivre les grandes conclusions de l'étude et fournit ses prévisions sur l'évolution du jeu concurrentiel. L'objectif de cette partie est de stimuler votre réflexion stratégique et de vous permettre de mieux appréhender les signaux faibles annonciateurs de profondes mutations à venir.

LES CONCLUSIONS DE L'ANALYSE STRATÉGIQUE

- Une présentation concise, structurée et percutante des principales conclusions de l'étude sur la ville intelligente.

LES PRÉVISIONS STRATÉGIQUES SUR LA VILLE INTELLIGENTE

- Pour anticiper les évolutions stratégiques à venir, Precepta vous livre sa vision prospective de votre activité. Quels seront les business models dominants de demain ? Comment évoluera la structure de la concurrence ? Comment se préparer efficacement aux mutations structurelles à venir ?

PRÉVISION 1 : L'APPROCHE TECHNOLOGIQUE STANDARDISÉE DE LA VILLE INTELLIGENTE SE GÉNÉRALISE

- Un scénario basé sur les mutations technologiques de l'offre (Big Data et systèmes d'information) et la collaboration entre industriels et acteurs de l'IT pour créer un standard de marché

PRÉVISION 2 : LES NOUVEAUX USAGES DES UTILISATEURS TRANSFORMENT ET FAÇONNENT LA VILLE

- Une vision prospective fondée sur l'explosion des nouveaux usages suscités par les outils numériques (smartphone, assistant vocal, objet connecté, batterie, etc.) qui entraînent de profondes évolutions technologiques et réglementaires (stockage d'énergie, technologie *blockchain*, *crowdfunding*, etc.)

PRÉVISION 3 : LA PUISSANCE PUBLIQUE LOCALE IMPULSE UNE VISION PLUS COLLECTIVE ET PLUS ADAPTÉE AUX SPÉCIFICITÉS DES TERRITOIRES

- Un scénario articulé autour de l'action des collectivités locales et de leur capacité à fédérer les différentes parties prenantes (secteur public, secteur privé, citoyens, associations)

2. L'ANALYSE DES BUSINESS MODELS

Cette partie est dédiée à l'analyse des mécanismes de création et de capture de la valeur des compétiteurs traditionnels et émergents.

LES BUSINESS MODELS TRADITIONNELS DES ACTEURS DE LA VILLE

- Analyse stratégique des business models traditionnels : des ressources et des modèles organisationnels proches, mais des modèles de revenus différenciés
- Focus sur EDF : un ancien monopole public source de nombreux avantages concurrentiels (production d'énergie, base de données clients, etc.)
- Exemples de modèles de revenus dans le cadre d'une délégation de service public : abonnement, facturation à l'achat, tarification à l'usage, subvention, modèle multi-faces

BUSINESS MODEL ÉMERGENT N°1 : « L'UBERISATION »

- Analyse stratégique du business model de la location de véhicules entre particuliers : Quelles ressources ? Quel modèle organisationnel ? Quels modèles de revenus ?
- Cartographie des différents modèles d'affaires des plateformes de location de véhicules C2C : les généralistes (Drivy, OuiCar, Koolicar) vs les spécialistes (TravelCar, Tripndrive)
- Benchmark des business models de 5 plateformes de location de véhicules CtoC
- Focus sur Drivy : sur quels facteurs clés de succès repose sa domination en France ?

BUSINESS MODEL ÉMERGENT N°2 : LES PLATEFORMES INDUSTRIELLES

- Analyse stratégique du business model des plateformes industrielles destinées aux professionnels et aux municipalités : Quelles ressources ? Quel modèle organisationnel ? Quels modèles de revenus ?
- Présentation de 5 plateformes industrielles de pilotage énergétique des bâtiments : ABB France/Ubigrreen, Atalian, Bouygues Energies & Services, Dalkia, Siemens
- Focus sur la plateforme innovante de gestion des réseaux d'eau de Veolia et d'IBM à Lyon

BUSINESS MODEL ÉMERGENT N°3 : LES BUSINESS MODELS DATA-DRIVEN

- Analyse stratégique des différents modèles de la donnée
- Présentation des 6 dimensions des business models *data-driven* : origine des données, activité principale, type d'offre, clientèle visée, modèle de revenus, structure de coûts
- Cartographie des 6 business models *data-driven* selon deux dimensions : l'activité principale et l'origine des données

3. LES GRANDS AXES DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Dans cette partie, Precepta apporte des réponses concrètes aux grandes problématiques stratégiques du secteur pour renforcer la compétitivité de long terme des entreprises.

COMMENT LES GÉANTS DE L'IT SE RENDENT INCONTOURNABLES DANS L'ÉCOSYSTÈME DE LA VILLE INTELLIGENTE ?

- Analyse de l'approche B2B des plateformes en mode *cloud* de pilotage et d'optimisation de la performance
- Focus sur les partenariats technologiques d'IBM avec la Ville de Montpellier et de Cisco avec la Ville de Paris
- Analyse de l'approche centrée sur les usages, destinée à pénétrer le quotidien des citoyens-utilisateurs
- Focus sur trois types d'écosystèmes dans la maison connectée : Apple, Amazon et Google
- Analyse de l'approche hybride, qui combine les 2 approches
- Focus sur CityNext de Microsoft, un programme adapté à de nombreuses applications de la ville intelligente

INTÉGRER OU EXTERNALISER LES NOUVELLES COMPÉTENCES : LE NOUVEAU DILEMME STRATÉGIQUE DES ACTEURS TRADITIONNELS ?

- État des lieux, avantages et inconvénients des stratégies d'intégration verticale
- Focus sur les récentes opérations d'intégration des compétences numériques des acteurs conventionnels
- Analyse des stratégies de constitution d'offres globales propriétaires dans la mobilité, avec un focus sur Transdev
- État des lieux, avantages et inconvénients des stratégies d'externalisation
- Focus sur les partenariats noués par Veolia, Engie et Keolis dans le digital

COMMENT IMPLIQUER LE CITOYEN DANS UNE DÉMARCHÉ DE CO-CRÉATION ?

- Analyse des 3 options stratégiques pour faire du citoyen un acteur central de la ville intelligente
- Créer des outils numériques (applications d'information, présence sur les réseaux sociaux, etc.) pour communiquer et collaborer avec le citoyen-utilisateur
- Mettre en place de nouvelles offres et de nouveaux mécanismes (plateformes d'intermédiation, effacement diffus, offre de télépéage dédiée au covoiturage) pour inciter le citoyen-participant à de nouvelles pratiques
- Proposer de nouveaux mécanismes de participation, de financement et de gouvernance, à l'instar du *crowdfunding*, pour susciter l'engagement du citoyen-acteur

4. LES ANALYSES DE CAS

Precepta a choisi de présenter plus en détail certains projets de ville intelligente, qui s'illustrent par des initiatives innovantes, pour donner des pistes de réflexion aux décideurs

ISSYGRID (FRANCE)

- La création d'un éco-quartier autour d'un écosystème regroupant une multitude d'acteurs

« SMART CITIES MISSION » (INDE)

- L'ambition du gouvernement indien de créer 100 villes intelligentes pour faire face à une urbanisation exponentielle

COPENHAGUE

- La multiplication d'initiatives à petite échelle dans une logique *test and learn*

SAN FRANCISCO

- L'approche collaborative de la *smart city* entre secteur public, secteur privé et citoyens

5. LES FONDAMENTAUX ET L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Dans cette partie, Precepta évalue les grands déterminants de l'activité, présente les principales typologies d'acteurs, et analyse les rapports de force du jeu concurrentiel.

LES FONDAMENTAUX STRATÉGIQUES

- Tous les éléments pour comprendre la ville intelligente : définition et caractéristiques, périmètre retenu par **Precepta**, taille et organisation de l'écosystème, etc.
- Les facteurs déterminants de la ville intelligente en France : volontarisme des pouvoirs publics, évolution des taux d'intérêt, évolution de la démographie urbaine, ruptures technologiques (capteurs, batteries, réseaux, Big Data), concentration d'externalités négatives en ville, corpus réglementaire, etc.
- Évaluation du degré de maturité des 4 briques essentielles au développement de la ville intelligente : énergie, bâtiment, gestion des déchets, mobilité

LE PANORAMA CONCURRENTIEL ET STRATÉGIQUE DE LA VILLE INTELLIGENTE

- Analyse détaillée du positionnement de marché et des forces concurrentielles de 5 catégories d'opérateurs : les acteurs de l'immobilier (promotion et construction), les exploitants de services de mobilité, les acteurs des services collectifs urbains (électricité, gaz, eau et déchets), les acteurs de l'IT (ESN, éditeurs de logiciels, géants de l'IT), les spécialistes de la ville intelligente
- Cartographies détaillées des acteurs : chiffre d'affaires, indicateurs clés de performance, positionnement, etc.
- Analyse des atouts et faiblesses de ces 5 catégories d'acteurs, et évolution des rapports de force concurrentiels au cours de 5 dernières années

PRINCIPAUX ACTEURS CONCERNÉS PAR NOTRE ANALYSE

ACCENTURE	DRIVY	IDVROOM	SCHNEIDER ELECTRIC
ALTAREA COGEDIM	ECORE – GDE	JCDECAUX	SIEMENS
ALSTOM	EDF	KAUFMAN & BROAD	SFR
AMAZON	EFFY	KEOLIS	SNCF
APPLE	EIFFAGE	KOOLICAR	SOPRA STERIA GROUP
ATOS	EMBIX	M2O CITY	SPIE
AVIS BUDGET GROUP	ENEDIS	MICROSOFT	SPIE BATIGNOLLES
BLABLACAR	ENERGY POOL	NETATMO	SUEZ ENVIRONNEMENT
BNP PARIBAS REAL ESTATE	ENGIE	NEXITY	TOTAL
BOLLORE	EQUINOV	NUMERCABLE SFR	TRANSDEV
BOUYGUES	EUROPCAR	ONDEO SYSTEMS	TRAVELCAR
CAPGEMINI	G7	ORACLE	TRIPNDRIVE
CISCO	GOOGLE	ORANGE	UBER
CITYMAPPER	GRDF	OUICAR	VEOLIA ENVIRONNEMENT
COFELY	GREENFLEX	PAPREC GROUP	VINCI
DALKIA	GROUPE NICOLLIN	PHILIPS	VOLTALIS
DASSAULT SYSTEMES	HERTZ	PIZZORNO ENVIRONNEMENT	...
DEEPI	HUAWEI	RATP	
DERICHEBOURG	IBM	SAP	
DIRECT ENERGIE	ICADE	SAUR	



CES ÉTUDES POURRAIENT ÉGALEMENT VOUS INTÉRESSER

- **Le marché de la gestion des déchets**
(octobre 2016, 6SCO34)
- **Transport de personnes et mobilités**
(juin 2016, 6STR23)
- **Les nouveaux défis des énergéticiens**
(février 2016, 6SCO48)
- **Le BIM dans la filière du bâtiment**
(octobre 2015, 5BAT44)

Retrouvez sur le site xerfi.com le plus vaste catalogue d'études sur les secteurs et les entreprises.

Pour recevoir votre étude **IMMEDIATEMENT, COMMANDEZ** directement sur : **XERFI.COM**

- ➊ Rentrez le **code 6SCO51** dans la barre de recherche pour la retrouver
- ➋ Achetez l'étude directement en ligne par carte bancaire
- ➌ Recevez votre étude dès la finalisation du paiement en format pdf sur votre compte client Xerfi.com

Pour toutes **PRESTATIONS PERSONNALISÉES** (présentation, conférence, étude sur mesure, etc.), contactez Laurent Marty, Directeur Associé, lmarty@xerfi.fr

à retourner à :

PRECEPTA groupe Xerfi 13-15, rue de Calais 75009 Paris
Téléphone : 01.53.21.81.51. / Email : commande@xerfi.fr

**BON DE
COMMANDE**

**ÉTUDE
COMMANDÉE**
Réf : **6SCO51 / PTA**

La ville intelligente

Quelles options stratégiques pour conquérir ce nouvel eldorado ?

INFORMATIONS CLIENT

Nom : _____
Prénom : _____
Fonction : _____
Société : _____
Adresse : _____

Code Postal : _____
Ville : _____
Adresse e-mail (en lettres capitales) : _____

Téléphone : _____
TVA Intra. : _____
N° SIRET : _____

MODE DE RECEPTION DE L'ETUDE COMMANDEE :

1 version papier	1 version PDF	1 version papier 1 version PDF
2 800 EUR HT 2 954,00 EUR TTC (TVA 5,5%)	3 200 EUR HT 3 840,00 EUR TTC (TVA 20%) Avec le vidéo report	3 595 EUR HT 4 314,00 EUR TTC (TVA 20%) Avec le vidéo report
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MODE DE REGLEMENT CHOISI :

- dès réception de l'étude et de la facture
- par carte bancaire sur www.xerfi.com
- chèque joint à l'ordre de XERFI-DGT

Date, signature et cachet

XERFI-DGT SAS au capital de 5 786 051 euros - 13-15 rue de Calais 75009 Paris
RCS Paris B 523 352 607 APE 6311Z TVA intracommunautaire : FR22523352607

PRECEPTA :::
GROUPE xerfi