

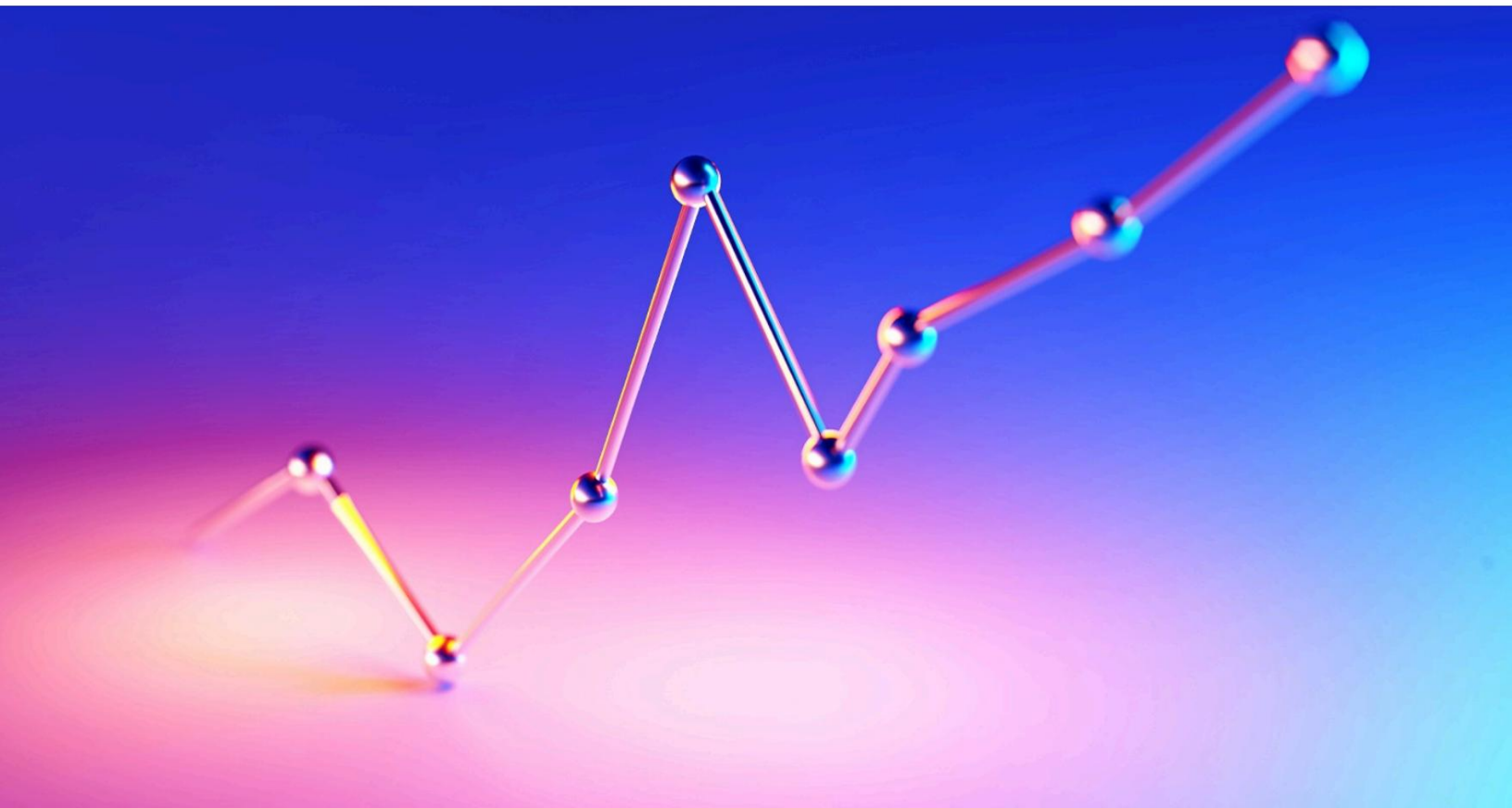


Pratiques en stratégie et finance d'entreprise

Six modèles commerciaux révolutionnaires qui redéfinissent la croissance mondiale

Six modèles commerciaux expérimentés en Asie offrent des enseignements aux dirigeants mondiaux de tous les marchés et pourraient bien être la clé de la prochaine vague de croissance durable.

par Semyon Yakovlev
avec John Davis



L'Asie redessine progressivement le paysage économique mondial. La région est en bonne voie de représenter jusqu'à 60 % des entreprises du classement Fortune 500 d'ici une décennie et s'impose déjà comme le principal moteur du commerce mondial. ¹ Sa population nombreuse, son industrie manufacturière de pointe et son fort taux d'adoption du numérique ainsi que la collaboration public-privé qu'elle entretient créent un terreau fertile pour l'expérimentation. Cependant, ces atouts structurels n'expliquent pas entièrement l'influence croissante de l'Asie sur la scène internationale. Ce qui distingue véritablement la région, c'est la manière dont les entreprises tirent parti de ces conditions pour créer de nouveaux modèles économiques : des architectures qui favorisent une croissance asymétrique et intègrent de plus en plus l'intelligence artificielle à leur conception.

Au cours des trois à cinq dernières années, six archétypes ont émergé de manière récurrente dans la région, tous marchés, secteurs et entreprises de tailles diverses (voir l'illustration 1). Ces modèles, qui s'appuient globalement sur la confiance, la résonance émotionnelle et la personnalisation, l'IA jouant un rôle d'accélérateur, reflètent des choix stratégiques opérés par les dirigeants, et non des résultats propres au contexte asiatique. Par conséquent, les leaders mondiaux, quel que soit leur marché, peuvent tirer des enseignements de ces pratiques. Par exemple, le commerce axé sur les créateurs et les réseaux a été un facteur de succès pour des géants comme Douyin comme pour les créateurs indépendants. Si les fondements de ce type de commerce existent déjà sur les marchés occidentaux, son potentiel reste largement inexploité.

Cet article décrit le contexte structurel qui a favorisé l'émergence de ces modèles, les six archétypes de modèles économiques transposables (avec des exemples de réussites remarquables pour chacun), et les enseignements que les entreprises internationales peuvent tirer de leur propre contexte. Le potentiel est immense : grâce à ces modèles, des entreprises asiatiques ont atteint des taux de croissance annuels composés (TCAC) supérieurs à 15 % et ont rapidement doublé leur valeur brute des marchandises (VBM). La première plateforme médiatique mondiale, le premier détaillant ou la première institution financière à exploiter ce potentiel pourrait bien définir la prochaine frontière de la différenciation.

Les fondements asiatiques des modèles commerciaux novateurs

L'émergence de ces nouveaux modèles économiques n'est pas fortuite. Sur différents marchés, quatre dynamiques structurelles ont créé un terrain fertile pour leur développement, même si elles ne sont pas indispensables à leur application.

Échelle et vitesse

Les marchés asiatiques combinent une base d'utilisateurs massive à un taux élevé d'adoption du numérique. Un format de diffusion en direct, un concept de produit ou un service numérique peut toucher des dizaines de millions d'utilisateurs quasi instantanément, permettant ainsi de tester de nouvelles propositions à l'échelle nationale en quelques jours.

Collaboration au niveau du système

Les infrastructures numériques publiques-privées réduisent les obstacles et favorisent l'inclusion. Par exemple, l'interface de paiement unifiée (UPI) indienne permet à des centaines de millions d'utilisateurs d'effectuer des paiements en temps réel. De même, le Réseau ouvert pour le commerce numérique (ONDC) du pays, une initiative gouvernementale visant à créer un réseau de commerce électronique ouvert, permet même aux plus petits commerçants d'accéder à la demande nationale. Parallèlement, les infrastructures d'identité numérique chinoises, la plateforme technologique gouvernementale de Singapour et le réseau indonésien de codes de réponse rapide (QRIS) réduisent les coûts d'intégration et stimulent la participation numérique.

¹ « Les impératifs des PDG dans la nouvelle ère asiatique » McKinsey, le 3 février 2025.

Pièce justificative 1

Six breakthrough business models have shaped the growth of Asian companies.

	Business model	Description	Example companies	Key metric
1	Emotion-first products	Gear products to leverage anticipation, identity, community	• Pop Mart • HYBE	\$50 billion Market capitalization achieved by Pop Mart, making it the largest company in its peer group
2	Network-driven commerce	Harness trust from creators and communities	• Douyin • TikTok Shop	540% Douyin's five-year gross merchandise value uplift (2020–24)
3	Microsegments and producers	Make production hypergranular and tune to demand	• Shein • Indian microproducers utilizing the Open Network for Digital Commerce (ONDC)	65% Shein's two-year revenue uplift (2022–24)
4	The knowledge economy	Build trust through noncommercially motivated channels	• Zerodha • Groww • ITC Limited	42% Indian stockbroking combined market share for Zerodha and Groww
5	Conglomerates 3.0	Orchestrate ecosystems with shared digital rails	• Ping An • Reliance	66% Reliance's six-year revenue uplift (2018–24)
6	AI-native consumer platforms	Deliver services primarily through AI	• Zuoyebang • Yuanfudao	120% Yuanfudao's year-over-year device sales growth in third-tier cities

Source: Mukul Manchanda, "Groww widens lead over Zerodha in Oct despite market slowdown," Entrackr, Nov 11, 2025; "Yuanfudao," Sacra, accessed Feb 4, 2026; Jiaxing Li and Casey Hall, "Pop Mart sees revenue hitting over \$4 bln this year, to launch mini Labubus," Reuters, Aug 20, 2025; Julienna Law, "Could Douyin give Tmall, JD a run for their money?," Jing Daily, June 24, 2021; "Douyin hit \$490b GMV in 2024, 30% higher than previous year," Tech in Asia, Feb 14, 2025; David Curry, "Shein revenue and usage statistics (2026)," Business of Apps, Jan 7, 2026; "Shein revenue and usage stats," Backlinko, Jan 16, 2026; McKinsey Value Intelligence

McKinsey & Company

L'écosystème des super-applications,

qui héberge des centaines voire des milliers de mini-applications, intègre les paiements, l'identité, la logistique, la messagerie et le crédit dans une interface unique. Cela réduit le coût d'ajout de nouveaux services et transforme radicalement la manière dont les utilisateurs interagissent avec les médias, les services, la détection des fraudes, l'évaluation des risques, l'exécution des commandes, les produits, etc.

La réglementation comme

catalyseur : les autorités de plusieurs marchés asiatiques encouragent la numérisation tout en établissant un cadre clair pour l'utilisation des données et la sécurité de l'identité. Cela a permis un développement rapide et responsable des services numériques, avec des exemples allant de l'inclusion financière au triage des soins de santé et à la logistique.

Six modèles commerciaux révolutionnaires

Sur tous les marchés et dans tous les secteurs, six archétypes ont contribué à stimuler la croissance des entreprises asiatiques de toutes tailles, ce qui a permis d'obtenir des TCAC qui dépassent largement ceux du marché sous-jacent (voir l'annexe 2).

Produits axés sur l'émotion : transformer l'affinité en demande récurrente. Les produits axés

sur l'émotion sont conçus dès leur création pour susciter l'anticipation, l'identité et le sentiment d'appartenance à une communauté. Plutôt que de considérer l'émotion comme un simple effet secondaire de la construction d'une marque, ces entreprises la perçoivent comme un moteur économique essentiel.

Partout en Asie, les entreprises ont industrialisé les mécanismes de l'engagement émotionnel : rareté, lancements exclusifs, rituels de fans, boucles de collection, co-création en direct et récits riches pour leurs propriétés intellectuelles. Pop Mart en est un exemple emblématique. Ses figurines à collectionner en boîtes surprises, notamment la gamme Monsters et ses peluches Labubu, transforment avec succès l'anticipation en réussite commerciale. Au premier semestre 2025, Pop Mart a généré 1,9 milliard de dollars de chiffre d'affaires, dont plus d'un tiers provenait de sa propriété intellectuelle Monsters.² Grâce à cette croissance, l'entreprise est devenue la plus importante de son secteur, avec un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 180 % sur les douze derniers mois.³

L'écosystème K-pop illustre une logique similaire. HYBE, agence surtout connue pour représenter le boys band BTS, a dépassé 1,6 milliard de dollars de chiffre d'affaires en 2023 en créant des communautés qui englobent les concerts physiques, le contenu numérique, les diffusions en direct et les interactions entre fans et artistes sur Weverse. Les fans participent à des rituels, co-crée du contenu et éprouvent un sentiment d'appartenance qui se traduit par des dépenses récurrentes et très prévisibles en produits dérivés, albums, articles numériques et billets.

Pour les entreprises internationales, la conclusion est sans appel : l'engagement émotionnel peut être conçu, mesuré et monétisé à grande échelle. Les données relatives à la vitesse de création de contenu par les utilisateurs ou au sentiment de la communauté peuvent compléter les indicateurs de marque traditionnels, et cette propriété intellectuelle peut devenir un moteur de croissance multiproduits plutôt qu'un simple atout marketing.

Commerce axé sur le réseau : Développer la confiance grâce aux créateurs et à la culture. Le deuxième archétype fait de la confiance – en particulier la confiance envers les créateurs et les communautés – un canal de distribution principal. En Asie, ce modèle a largement dépassé le cadre du marketing d'influence pour devenir...

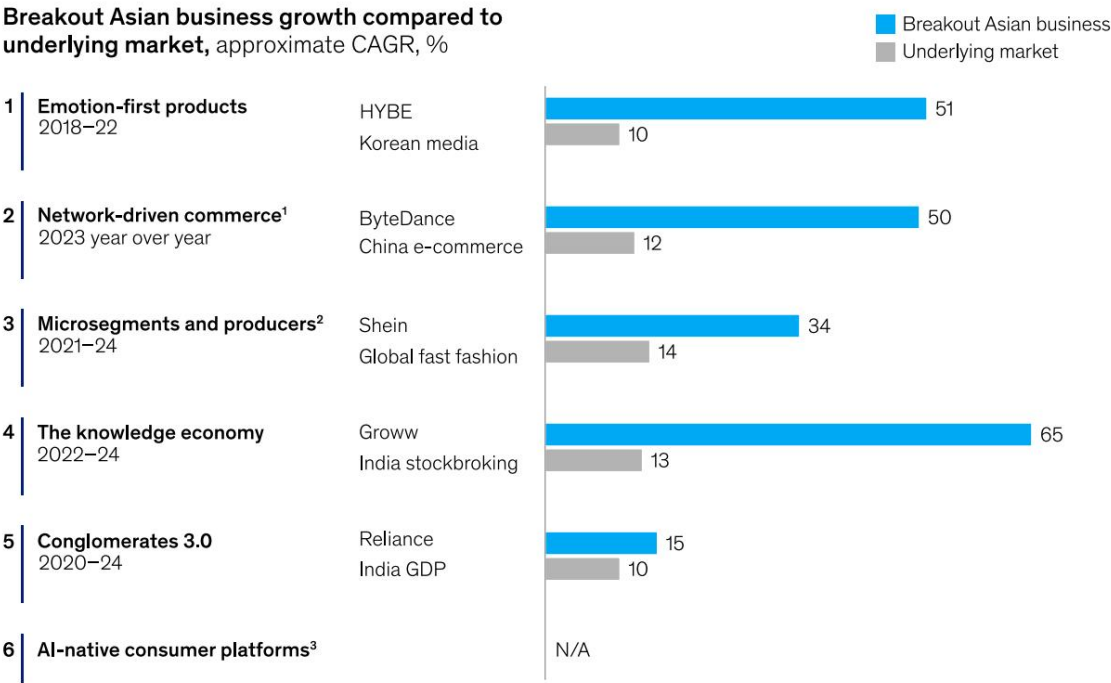
² Jiaxing Li et Casey Hall, « Pop Mart prévoit un chiffre d'affaires de plus de 4 milliards de dollars cette année et lancera des mini Labubus », Reuters, 20 août 2025. ³

« Taux de croissance annuel composé (TCAC) des revenus de Pop Mart International Group (POPMF) sur 12 mois glissants : 177,89 % (TTM) », FinanceCharts, consulté le 4 février 2026.

⁴ Lee Jae-Lim, « HYBE enregistre un chiffre d'affaires record de 2,18 billions de wons grâce à une année exceptionnelle pour ses stars », 26 février 2024.

Pièce n° 2

New business models have allowed companies to achieve CAGRs up to 52 percentage points above the underlying market.



¹ByteDance does not publicly report financials; growth rate is estimated based on reports of ByteDance Group revenue, not isolating Douyin.
²Shein does not publicly report financials; revenue estimated based on reports from Daxue Consulting, Forbes, and Reuters.
³No adequate data given the new nature of the platforms, and insufficient public data for comparable organizations and industries.
Source: McKinsey Value Intelligence

McKinsey & Company

un système de vente au détail complet où les consommateurs ont adopté le shopping via le chat, les diffusions en direct et les courtes vidéos pour normaliser le commerce piloté par les créateurs.

Le commerce en direct en Chine illustre le potentiel de cette plateforme. Le volume brut de marchandises (GMV) de Douyin a été multiplié par sept en cinq ans, passant d'environ 75 milliards de dollars en 2020 à 490 milliards de dollars en 2024, avec des taux de conversion et des paniers moyens souvent supérieurs à ceux des pages produits traditionnelles. L'Asie du Sud-Est suit cette tendance : le GMV régional de TikTok Shop a presque quadruplé en un an, passant de 4,4 milliards de dollars en 2022 à environ 16,3 milliards de dollars en 2023. Les animateurs de ces diffusions en direct vendent en dialectes locaux, intègrent le contexte culturel, répondent aux questions en temps réel et démontrent leur expertise produit, créant ainsi une relation plus personnalisée que les chaînes de téléachat.

⁵ Julienna Law, « Douyin pourrait-il donner du fil à retordre à Tmall et JD ? », Jing Daily, 24 juin 2021 ; « Douyin atteint un volume brut de marchandises de 490 milliards de dollars en 2024, soit 30 % de plus que l'année précédente », Tech in Asia, 14 février 2025.
⁶ Laura Dobberstein, « Les revenus du commerce électronique asiatique de TikTok ont quadruplé en une seule année », The Register, 17 juillet 2024.

On aurait pu y parvenir au cours des décennies précédentes. Cela crée un environnement qui ressemble davantage à un soutien communautaire qu'à de la publicité.

Sur ces marchés, les influenceurs vedettes peuvent générer des rendements exceptionnels. Le premier jour du festival de shopping de la Fête des Célibataires 2023 (une fête chinoise non officielle pour les personnes non en couple, célébrée chaque année en novembre), Li Jiaqi, une influenceuse chinoise, a généré un volume brut de marchandises (VBM) estimé à 9,5 milliards de renminbis (1,3 milliard de dollars) en une seule journée⁷ /sup>, soit plus de 13 % du total des ventes en ligne du Black Friday aux États-Unis pour la même année.⁸

Pour les dirigeants mondiaux, la leçon n'est pas de copier les créateurs asiatiques, mais de reproduire leur architecture de confiance : des affirmations transparentes, des séances de questions-réponses en direct, des références culturelles locales, une clarté sur la réalisation des objectifs et l'authenticité. Certains aspects spécifiques du modèle asiatique pourraient également être adoptés, par exemple, en déplaçant le budget des parrainages en amont du processus vers ceux liés à la conversion et en utilisant les marges de contribution au niveau de l'UGS (après retours) pour les commissions des hôtes et les calendriers d'événements.

Microsegments et microproducteurs : la personnalisation à l'échelle industrielle. L'archétype de la microproduction consiste à faire correspondre l'offre à la demande à un rythme extrêmement rapide.

Les entreprises de toute l'Asie peuvent désormais proposer des produits personnalisés ou en petites séries à des coûts unitaires auparavant associés à la production de masse.

Shein illustre parfaitement ce modèle. Son chiffre d'affaires a progressé d'environ 29 % par an entre 2022 et 2024, atteignant approximativement 23 milliards de dollars en 2022, 32 milliards en 2023 et 38 milliards en 2024, tout en restant rentable.⁹ Shein dispose d'un modèle de production lui permettant de tester de nouveaux modèles par lots de 100 à 200 unités, contre 300 à 500 pour les marques de fast fashion traditionnelles, telles que Zara.¹⁰ De ce fait, l'entreprise peut rapidement réapprovisionner les articles performants et les modèles peuvent passer du concept à la production en seulement cinq jours.¹¹ Shein propose entre 2 000 et 10 000 nouvelles références par jour, soit jusqu'à 1,3 million de nouveaux modèles par an, tout en minimisant les invendus, contrairement à H&M et Zara qui proposent environ 20 000 à 25 000 modèles par an.¹²

La plateforme indienne ONDC illustre comment l'infrastructure numérique permet aux microproducteurs de se développer à l'échelle nationale.

Le nombre de transactions mensuelles de l'entreprise a triplé en un an, passant d'environ cinq millions en 2022 à 15 millions en 2023.¹³

Avec plus de 700 000 vendeurs, ONDC montre comment les artisans locaux, les entreprises à domicile et les petits commerçants peuvent accéder à la demande nationale grâce à une identité partagée, des systèmes de paiement et des plateformes logistiques communs.¹⁴

Les entreprises hors d'Asie peuvent adopter cet état d'esprit en modernisant leurs chaînes d'approvisionnement autour de l'expérimentation en petites séries, en accordant une attention particulière aux niches où la personnalisation peut générer une demande et une marge supplémentaires.

⁷ Tianrui Huang, « La streameuse Li Jiaqi réalise 25 milliards de yuans de ventes lors du Singles Day, suscitant un débat national », RADII, 15 novembre 2023.

⁸ Ina Steiner, « Les ventes en ligne du Black Friday augmentent de 7,5 % selon Adobe Analytics », EcommerceBytes, 25 novembre 2023.

⁹ David Curry, « Statistiques de revenus et d'utilisation de Shein (2026) », Business of Apps, 7 janvier 2026 ; « Statistiques de revenus et d'utilisation de Shein », Backlinko, 16 janvier 2026.

¹⁰ « Notre modèle commercial à la demande », Shein, consulté le 4 février 2026 ; Linda Calabrese et Jiaying Tu, « Le numérique chinois : Les plateformes transforment la fabrication de vêtements », ODI Global, 7 janvier 2025.

¹¹ « L'heure de briller », CKGSB Knowledge, 17 décembre 2021.

¹² Tom Chapman, « SHEIN et le problème de la chaîne d'approvisionnement de la fast fashion », Supply Chain Digital, 14 janvier 2025 ; « Le coût de la disruption de la fast fashion par Shein », Al Jazeera, 25 novembre 2022.

¹³ « Pourquoi le Premier ministre Modi qualifie l'ONDC de catalyseur de changement pour l'entrepreneuriat », TICE, 2 janvier 2025.

¹⁴ « Pourquoi le Premier ministre Modi qualifie l'ONDC de catalyseur de changement pour l'entrepreneuriat », TICE, 2 janvier 2025.

L'économie du savoir : utiliser l'éducation pour instaurer la confiance et réduire les coûts d'acquisition de clients

En Asie, certaines entreprises considèrent la formation non pas comme une simple question de responsabilité sociale ou de marketing, mais comme un véritable atout concurrentiel pour renforcer leurs canaux d'acquisition de clients. Elles utilisent des ressources pédagogiques gratuites et de qualité pour instaurer la confiance, réduire les coûts d'acquisition et fidéliser leur clientèle.

Prenons l'exemple de Zerodha, devenu le plus grand courtier en bourse d'Inde en 2019, seulement dix ans après son lancement.¹⁵ L'entreprise compte à ce jour plus de 16 millions de clients,¹⁶ dont sept millions d'utilisateurs actifs.¹⁷ Sa croissance repose sur Varsity, une plateforme éducative complète, gratuite et sans publicité, dédiée aux marchés et à l'investissement. En misant sur l'essor de l'autoformation et en l'intégrant naturellement à sa plateforme de courtage, Zerodha a su conquérir une large clientèle à fort potentiel, déjà intéressée par les finances personnelles et l'investissement.

En 2024, Groww a détrôné Zerodha en tant que leader du marché des clients actifs du secteur du commerce de détail, avec plus de 12 millions d'utilisateurs (soit environ 27 % de parts de marché).¹ À l'instar de Zerodha, Groww mise sur la pédagogie et des outils transparents. Les documents publics indiquent qu'environ 80 % des clients découvrent l'entreprise de manière organique¹ et que les coûts d'acquisition client ne représentent que 12 à 13 % du chiffre d'affaires, contre 20 à 23 % pour son concurrent AngelOne.²

En Corée du Sud, Toss utilise des outils financiers gratuits — tels que le suivi du crédit, la gestion budgétaire et l'éducation à l'investissement — pour instaurer la confiance avant de monétiser ses produits financiers.

Cette tendance ne se limite pas aux sociétés financières. Par exemple, le conglomérat indien ITC Limited, grâce à son initiative e-Choupal, établit un lien direct avec les agriculteurs, court-circuitant les circuits traditionnels tels que les intermédiaires. Depuis plus de 20 ans, e-Choupal publie quotidiennement les prix des produits agricoles afin de garantir la transparence et diffuse des conseils agronomiques et des bonnes pratiques via Internet. Présent dans 35 000 villages en Inde, e-Choupal compte actuellement quatre millions de clients.²¹ L'entreprise a également lancé un programme phare de vulgarisation agricole, Choupal Pradarshan Khet, qui présente les dernières technologies agricoles pour aider les agriculteurs à améliorer leur productivité. Les 34 000 agriculteurs ayant adopté les pratiques recommandées ont vu leurs revenus doubler.²² L'initiative e-Choupal contribue largement au succès d'ITC, l'une des 20 plus grandes entreprises indiennes en termes de capitalisation boursière.²³ et constitue un exemple exemplaire de la manière d'utiliser les connaissances et l'accès au marché pour améliorer les conditions de vie des agriculteurs et la rentabilité des achats.

Pour les marchés mondiaux, l'éducation s'impose comme un canal d'acquisition différencié, notamment dans les secteurs sensibles à la confiance tels que la finance, les services publics, la santé et l'assurance. Les entreprises peuvent considérer l'éducation comme un atout stratégique de croissance et monétiser les services connexes plutôt que le contenu lui-même.

¹⁵ « Étude de cas Zerodha 2025 : L'histoire à succès du plus grand courtier en bourse d'Inde », Dev Engine, consulté le 4 février 2026.

¹⁶ Nikita Vashisht, « Atteint Rs 6 000 milliards d'actifs sous gestion sans publicité : Nithin Kamath sur 16 millions de clients Zerodha », Business Standard, 21 janvier 2025.

¹⁷ Mukul Manchanda, « Groww conserve sa position de leader dans le courtage en bourse malgré la baisse de sa base d'utilisateurs en septembre », Entrackr, 13 octobre 2025.

¹⁸ Mukul Manchanda, « Groww creuse l'écart avec Zerodha en octobre malgré le ralentissement du marché », Entrackr, 11 novembre 2025.

¹⁹ Sparsh Bansal, « Groww prêt à bondir de 19 % ? Motilal Oswal révèle 3 raisons pour lesquelles il faut l'acheter maintenant », The Financial Express, 7 janvier 2026.

²⁰ Tanmay Tiwary, « Les 3 principaux facteurs qui alimentent la domination de Groww dans le courtage de détail ; découvrez-les ici », Business Standard, 29 octobre 2025.

²¹ Imran Sk et Anmol Giri, « E-Choupal : un aperçu », Just Agriculture e-newsletter, Volume 5, Numéro 7, mars 2025. « Initiative e-Choupal par ITC », NITI Aayog, 2020.

²² « Les plus grandes entreprises indiennes par capitalisation boursière », CompaniesMarketcap.com, consulté le 4 février 2026.

Conglomérats 3.0 : Écosystèmes connectés par une infrastructure numérique partagée

Les conglomérats de nouvelle génération sont des organisations écosystémiques qui dépassent la simple mise en commun de capitaux, de marques communes et d'expertise en gestion. Les conglomérats 3.0 intègrent de multiples secteurs d'activité grâce à des actifs numériques partagés, tels que l'identité, les paiements, les données et la fidélisation, afin d'inciter véritablement les clients à choisir leurs produits plutôt que ceux de concurrents proposant une offre unique ou obsolète.

Ping An illustre ce modèle en faisant de la vente croisée une composante systémique de son modèle commercial.

L'entreprise assure le suivi et la gestion des contrats clients au sein de son écosystème, qui couvre les services financiers, la santé, les services automobiles et les solutions pour villes intelligentes, le tout intégré via une plateforme unifiée d'identité et de données. Un quart des clients particuliers possèdent quatre contrats ou plus. Ping An a également investi massivement dans l'innovation technologique ; le nombre cumulé de demandes de brevets s'élevait à environ 55 000 en 2024, soit une augmentation de 10 % par an au cours des deux dernières années au moins.²⁴ Nombre de ces demandes concernent l'intelligence artificielle et les capacités numériques, permettant au groupe de créer un système où les clients naviguent en toute fluidité entre les services. Chaque interaction enrichit la base de données qui alimente les recommandations personnalisées, les évaluations des risques et l'automatisation des services. Il en résulte une augmentation du nombre de clients (242 millions fin 2024, soit une hausse de 11 % depuis 2020) et un taux de fidélisation élevé (environ 72 % des clients sont fidèles à Ping An depuis cinq ans ou plus, et le taux de fidélisation annuel est d'environ 95 %).²⁶

Reliance en Inde en est un autre exemple. L'entreprise a bâti un écosystème multifacettes couvrant les télécommunications, le contenu, le commerce, les paiements et la distribution physique. Ses actifs numériques permettent des offres groupées transversales et une fidélisation personnalisée. Reliance a quasiment doublé son chiffre d'affaires annuel au cours des huit dernières années, dépassant les 100 milliards de dollars et devenant ainsi l'une des plus grandes entreprises au monde.²⁷ De même, le groupe thaïlandais CP utilise des réseaux logistiques, de données et de fidélisation partagés pour étendre ses services à l'agroalimentaire, à la distribution et aux secteurs connexes.

Pour les dirigeants hors d'Asie, la leçon à retenir est de comprendre que les clients communs à différentes divisions de l'entreprise fournissent des ressources numériques partagées, telles que des données, de l'attention et un accès, et pas seulement des ressources physiques partagées traditionnelles. Ces ressources peuvent ensuite être utilisées pour améliorer l'expérience client et favoriser les ventes croisées dans d'autres secteurs de l'entreprise.

Plateformes grand public natives de l'IA : des services conçus sans contraintes de main-d'œuvre humaine

Dans les domaines de l'éducation, du divertissement, du commerce et du service client, l'Asie est à la pointe de la transition vers des plateformes grand public natives de l'IA — des services fournis principalement ou entièrement par l'IA plutôt que par le travail humain (voir encadré « L'IA comme accélérateur et catalyseur »).

Les tuteurs virtuels sont désormais monnaie courante sur des marchés comme la Chine, l'Inde et la Corée du Sud. Des plateformes telles que Tencent Education, Yuanfudao et Zuoyebang proposent quotidiennement des millions de séances d'entraînement personnalisées, Zuoyebang revendiquant à elle seule plus de 170 millions d'utilisateurs actifs mensuels.²⁸ Yuanfudao — Évalué à plus de 15 milliards de dollars en 2020-2029, ce marché continue de se développer, avec une croissance des ventes d'appareils de 120 % d'une année sur l'autre dans les villes de troisième rang.³⁰ Ces systèmes adaptent la difficulté,

²⁴ Rapport de développement durable de Ping An 2024, Ping An, 2025.

²⁵ Rapport annuel 2020, Ping An, 2021 ; « Ping An annonce une croissance stable de son résultat d'exploitation attribuable aux actionnaires de la société mère « En 2024, le bénéfice net attribuable aux actionnaires de la société mère a bondi de 47,8 % par rapport à l'année précédente », Ping An, 19 mars 2025.

²⁶ « Résultats annuels », Ping An, 20 mars 2025.

²⁷ McKinsey Value Intelligence.

²⁸ Manish Singh, « L'application chinoise d'apprentissage en ligne Zuoyebang lève 750 millions de dollars », TechCrunch, 29 juin 2020.

²⁹ Natasha Mascarenhas, « L'application chinoise de tutorat en direct Yuanfudao vaut désormais 15,5 milliards de dollars », TechCrunch, 22 octobre 2020.

³⁰ « Yuanfudao », Sacra, consulté le 4 février 2026.

L'IA comme accélérateur et catalyseur

Au-delà des plateformes natives d'IA décrites dans le sixième archétype, l'IA peut être un accélérateur et un catalyseur transversal. Par exemple, dans les produits axés sur l'émotion, les outils qui génèrent du texte et des images

peut raccourcir les cycles créatifs en prototypant et en itérant sur les conceptions de personnages, les récits et

Des campagnes plus rapides que les humains. Dans les microsegments et la microproduction, l'IA fait preuve d'une grande efficacité.

Les outils de reconnaissance et de traitement des données peuvent détecter les microtendances émergentes en fonction des changements dans

Analyse de la demande et des intérêts des clients, génération de variantes de conception et prévision de la demande en temps réel. IA

transforme la personnalisation à grande échelle, la faisant passer d'un coût prohibitif à une réalité potentiellement omniprésente.

Dans ces modèles novateurs, les outils d'IA peuvent également permettre de proposer une fonctionnalité ou une offre qui était auparavant...

Impossible. Pour les produits axés sur l'émotion et le commerce en réseau, les entreprises peuvent exploiter

Une expérience de fandom personnalisée grâce à des « compagnons » IA et un engagement individualisé. Les marques sont

expérimenter avec ces produits pour imiter la voix et le style d'artistes, de personnages ou d'influenceurs

tout en créant du contenu sur mesure et en assurant la continuité des interactions avec les fans.

Bien que les dirigeants mondiaux puissent utiliser l'IA pour accélérer l'application de ces modèles à leurs entreprises,

Le véritable facteur de différenciation pourrait résider dans l'exploitation de l'IA pour un modèle totalement nouveau, impossible à mettre en œuvre auparavant.

outils et main-d'œuvre traditionnels.

un style d'explication et un contenu basés sur le comportement de l'élève, se rapprochant d'un tutorat individuel à un coût marginal quasi nul.

Une autre forme de services d'IA native a également gagné du terrain. Les « humains virtuels » — des artistes numériques générés par l'IA qui ressemblent et se comportent comme des célébrités — sont de plus en plus populaires.

Les plateformes chinoises A-SOUL et sud-coréenne MAVE attirent des millions d'abonnés et produisent une quantité considérable de contenu

monétisable via des produits dérivés, des concerts et des collaborations.³¹ Sur Douyin et Xiaohongshu, les influenceurs IA génèrent

un volume d'affaires significatif grâce à des vidéos courtes. Les animateurs virtuels, tels que Digital Human d'Alibaba Cloud, peuvent

maintenir une personnalité cohérente et adapter leurs interventions en fonction des réactions de l'audience. Intégrés aux diffusions en

direct, des assistants IA répondent instantanément aux questions sur les produits, recommandent des offres groupées et fournissent des

conseils sur les tailles ou l'utilisation. Des algorithmes peuvent séquencer les présentations de produits en fonction de l'engagement en temps réel,

et les messages de suivi personnalisés reprennent le ton et le style de l'animateur préféré de chaque spectateur. Pour les marques, cette approche permet un contrôle précis des messages, une production illimitée et une absence de risque d'atteinte à la réputation lié au comportement humain.

Cependant, elle peut aussi créer une distance et éloigner les consommateurs ; les marques doivent donc trouver le juste équilibre entre IA et interaction humaine.

Les avantages économiques de ce modèle sont considérables. Pour un coût marginal quasi nul, les entreprises bénéficient d'une évolutivité

infinie et de la possibilité de personnaliser l'expérience pour chaque utilisateur. Pour les entreprises internationales, l'IA native est un atout majeur.

³¹ Deng Zhangyu, « Virtuellement réel », China Daily, 17 novembre 2021.

Les services de première ligne – tuteurs, conseillers, stylistes, représentants ou influenceurs – pourraient rapidement devenir un atout concurrentiel indispensable. Les entreprises asiatiques s'assurent de disposer de la puissance de calcul nécessaire pour accompagner cette vague d'utilisation de l'IA en étant à la pointe de la construction, de la planification et du financement des centres de données.

Leçons pour les entreprises du reste du monde

Bien que ces archétypes aient évolué en Asie, leurs nombreux succès suggèrent qu'ils sont transposables. Les dirigeants d'autres régions du monde peuvent tirer cinq leçons des réussites asiatiques.

Client : Instaurer la confiance grâce aux créateurs, à la communauté et à la pédagogie. Les clients sont sensibles à l'authenticité ; la maîtrise des aspects culturels et la transparence du canal de vente permettent aux entreprises de se développer bien plus efficacement que les approches marketing basées sur la portée. Dans les secteurs où les clients sont bien moins informés que les fournisseurs – comme la finance, la santé et l'énergie –, un contenu pédagogique gratuit et de qualité peut stimuler l'acquisition et la fidélisation plus efficacement que la publicité traditionnelle. Si l'IA peut renforcer la confiance, elle ne peut le faire que si elle est complétée par des messages humains émanant de la marque.

Produit : Créer des produits qui allient échelle et résonance émotionnelle. Les innovateurs asiatiques démontrent qu'il est possible de créer un lien émotionnel sans sacrifier l'efficacité. Les entreprises leaders combinent des récits centrés sur les personnages et des designs adaptés aux cultures pour créer des produits qui offrent une expérience personnalisée grâce à la microproduction, désormais économiquement viable grâce aux progrès de la digitalisation de la chaîne d'approvisionnement et de la prévision de la demande. Ceci permet un niveau de personnalisation auparavant réservé aux petites productions et aux lignes de luxe.

Canal : Passage à une distribution axée sur le réseau

En Asie, le marketing a radicalement abandonné la communication descendante au profit d'une distribution axée sur les réseaux. Cette évolution offre aux consommateurs une expérience d'achat totalement inédite : les créateurs de contenu et les personnalités influentes de la communauté jouent désormais le rôle de conseillers de confiance, tandis que des assistants virtuels, des concierges personnalisés et des moteurs de recommandation adaptatifs interagissent avec les consommateurs en temps réel. Ces canaux génèrent des conversions car ils offrent une expérience personnalisée et pertinente, même à grande échelle. Les entreprises leaders conçoivent des environnements participatifs où les frontières entre shopping, communauté et divertissement s'estompent.

Modèle opérationnel : Partage des compétences et des ressources à l'échelle de l'entreprise. Les entreprises leaders en Asie ne réussissent pas en accumulant des activités, mais en intégrant leurs compétences. Des acteurs clés de l'écosystème, tels que Ping An et Reliance, démontrent que la valeur ajoutée provient de la mise en place de systèmes et de processus exploitant des ressources partagées, chaque nouveau service renforçant ainsi les autres. Ce modèle opérationnel remplace l'optimisation cloisonnée par une économie d'échelle transversale et exige une refonte des processus pour favoriser la rapidité, l'expérimentation et l'amélioration continue.



Technologie : Exploiter l'IA et les infrastructures numériques à tous les

niveaux. Les entreprises asiatiques qui tirent parti des avancées technologiques pour développer de nouvelles méthodes d'interaction client et utiliser des services natifs d'IA afin de redéfinir l'engagement client ont déjà créé une valeur considérable pour tous les modèles innovants. Les outils d'IA peuvent servir à accélérer les processus existants ou à repenser entièrement les offres, et dans les deux cas, ils peuvent aider les leaders mondiaux à adapter ces modèles innovants à leur contexte. Toutefois, ces outils ne sauraient remplacer la confiance entre les créateurs et les communautés. Les entreprises qui développent ces systèmes doivent trouver le juste équilibre entre l'IA et l'expertise humaine, et accorder la priorité absolue au maintien de la confiance.

Les modèles économiques émergents d'Asie illustrent de nouvelles dimensions de la croissance mondiale :

émotionnellement percutantes, fondées sur la confiance, personnalisées, éducatives, en temps réel et optimisées par l'IA. Ils démontrent qu'une croissance exponentielle ne repose pas uniquement sur des avantages structurels ; elle exige de nouvelles façons de concevoir des expériences, d'orchestrer les chaînes d'approvisionnement et d'harmoniser les incitations au sein des réseaux. L'IA accélère chaque dimension de ces modèles. Elle raccourcit les cycles créatifs, renforce la confiance, permet la microproduction, personnalise l'éducation, orchestre les écosystèmes, optimise la logistique et donne naissance à des catégories entièrement nouvelles de services natifs de l'IA.

L'Asie offre un aperçu du commerce de la prochaine décennie. Pour les dirigeants mondiaux, la question stratégique n'est plus de savoir si ces modèles se généraliseront, mais à quelle vitesse ils pourront être adaptés pour engendrer une nouvelle vague de croissance durable et exponentielle.

[Semyon Yakovlev](#) est associé principal au bureau de McKinsey à Séoul, et John Davis est associé au bureau de Melbourne.

Copyright © 2026 McKinsey & Company. Tous droits réservés.