

mas

MANAGEMENT & ADVISORY SERVICES

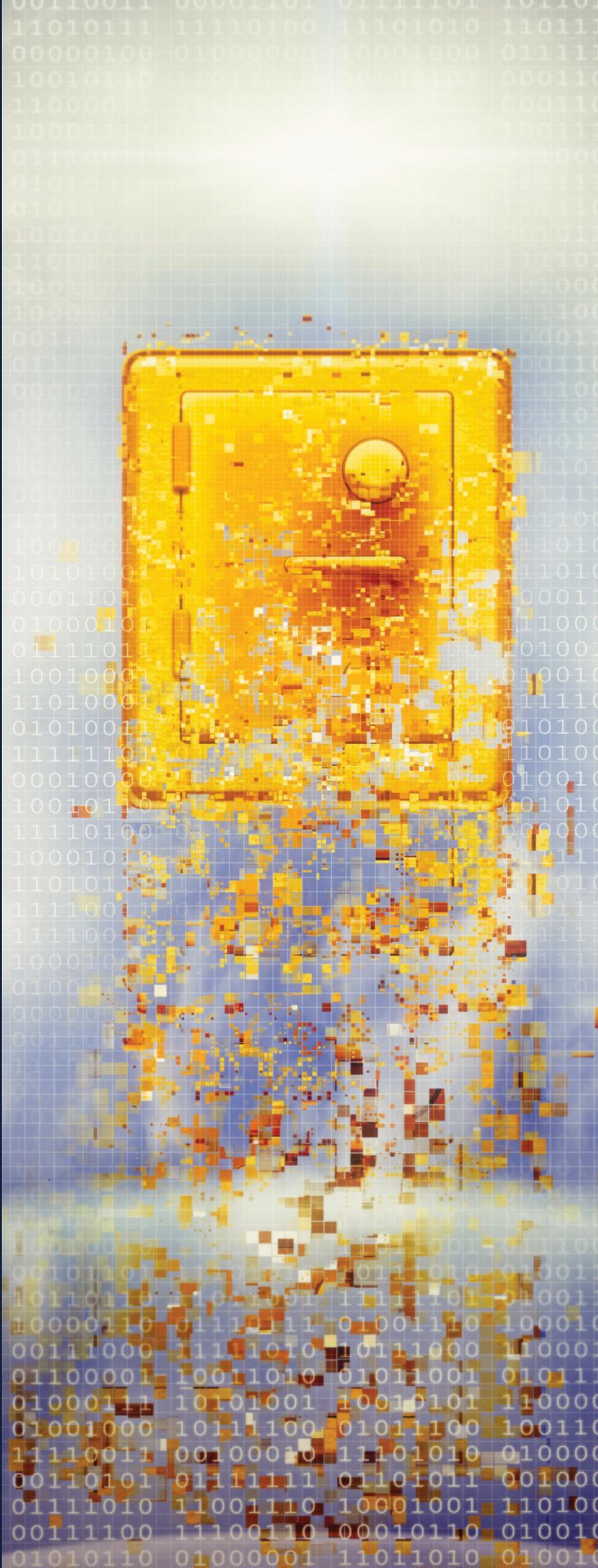
ELEGANT SOLUTIONS FOR COMPLEX ISSUES

Numérisation, blockchain, fintech & Co.:

Une mise au point s'impose

Papier de position pour les conseils
d'administration et les directions
d'entreprise

Octobre 2019



Préambule

Nous sommes tous les jours confrontés à la numérisation. Elle est omniprésente dans les médias qui la décrivent tour à tour comme une chance, une menace, un changement de paradigme ou une bulle: il s'agit en effet de tout cela!

Beaucoup de slogans, peu de clarté

La numérisation et la transformation numérique, ou digitalisation, sont devenus des slogans et des concepts fourre-tout comprenant un grand nombre d'évolutions diverses telles que la fintech, la blockchain, la crypto-finance, l'intelligence artificielle, le bitcoin etc. Quelle est l'importance de ces thèmes et quel caractère d'urgence revêtent-ils pour une entreprise? Où faut-il investir? Dans quelle mesure faut-il repenser les modèles d'affaires actuels? Quels sont les facteurs de réussite? Toutes ces questions sont généralement traitées de manière incomplète en raison de leur complexité inhérente et du contexte en constante évolution.

Un développement exponentiel

Il est difficile de définir à quel moment et pourquoi la numérisation est devenue «hype». A proprement parler, elle a commencé dans les années 1950 avec le premier ordinateur IBM. La bulle Internet lui a ensuite donné une impulsion importante. A l'instar de nombreuses autres évolutions, la numérisation a fait des débuts discrets durant plusieurs décennies avant de connaître d'un seul coup une accélération fulgurante au moment où différents facteurs démultiplient réciproquement leur potentiel.

Technologie et évolution de la société

Ce qui frappe aujourd'hui, c'est l'interaction entre les nouvelles technologies de l'information et les changements en profondeur de la société. A cet égard, il est inutile d'essayer de distinguer la cause de l'effet. Ce qu'il faut retenir, c'est que nous sommes au cœur d'un changement de paradigme qui ne peut pas être nié ou inversé, mais qui met incontestablement à l'épreuve les modèles d'affaires actuels.

Gagnants et perdants

Comme durant la bulle Internet des années 2000, il y aura des gagnants et des perdants. Le fait est que des entreprises pesant plusieurs milliards sont nées dans le sillage de la numérisation. A l'inverse, ayant minimisé la portée du phénomène ou réagit trop tardivement, des entreprises établies disparaissent et de secteurs entiers sont entièrement restructurés.

Numérisation et gestion stratégique des entreprises

Aujourd'hui, aucune entreprise ne peut échapper à la transformation radicale actuellement à l'œuvre: dans ce contexte, **mas** a entrepris de dresser un état des lieux afin d'analyser les principales conséquences de la numérisation sur les différents aspects de la gestion stratégique des entreprises et de les documenter dans ce papier de position.

Une base solide

Ce papier de position se base sur notre analyse des développements dans le domaine de la numérisation, sur de nombreux mandats de conseil et sur le débat d'experts qui s'est déroulé lors du **mas** Event 2019.

Numérisation contre transformation numérique

Conformément à notre approche en matière de conseil, nous avons procédé de manière holistique et considérons le thème sous l'angle de la transformation numérique, et non pas seulement sous celui de la numérisation en tant que phénomène technique.

Etude Delphi 2020

Pour approfondir les thèmes stratégiques abordés ici, nous avons lancé une étude Delphi qui sera disponible au 1er trimestre 2020. Elle permettra de comprendre comment les participants soigneusement sélectionnés traitent des thèmes discutés ici, quelles expériences positives et négatives ils ont faites et où ces derniers voient les priorités, les mesures à prendre et les leviers à utiliser.

Sommaire

Préambule	3
1. Introduction	7
2. Les quatre principaux leviers d'une transformation numérique réussie	7
2.1 Comprendre le nouveau paradigme	9
2.2 Repenser la gestion stratégique	12
2.3 Ancrer la culture du changement	15
2.4 Mettre en œuvre la technologie comme compétence-clé	17
3. A propos de mas	19

1. Introduction

Ce papier de position sur l'état actuel de la transformation numérique dans les entreprises se base sur notre analyse des évolutions de marché, des succès et des échecs dans les domaines d'activité de mas et des connaissances empiriques acquises au fil de nos mandats de conseil. Les thèses formées au cours de ce processus ont été discutées et approfondies lors d'une table ronde d'experts au mas Event 2019.

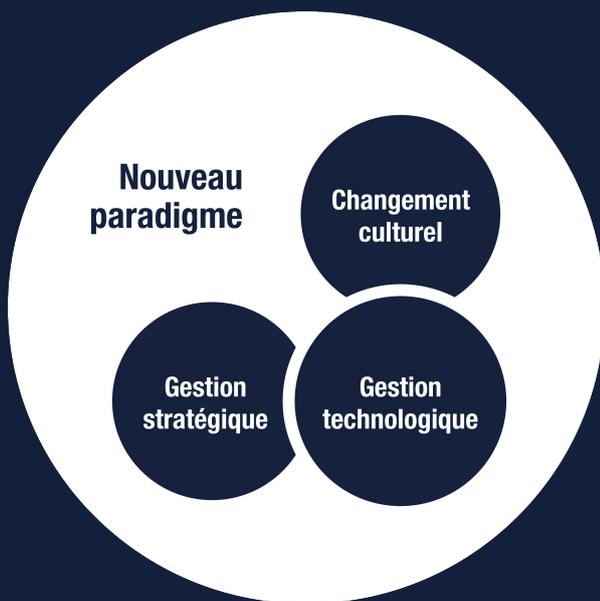
Les principaux leviers d'une transformation numérique réussie

Tour à tour encensées et redoutées, la numérisation et la transformation numérique font beaucoup parler d'elles et donnent lieu à de nombreuses publications, passionnantes ou banales. La plupart des travaux relatifs à la numérisation s'effectuent sous l'angle technique et négligent des facteurs de réussite décisifs.

Nous nous sommes fixé pour objectif de dégager l'essentiel de cette production abondante. Le moment est opportun car les expériences rassemblées sont suffisantes pour une identification fiable des schémas principaux.

Les quatre blocs thématiques présentés ci-dessous et approfondis dans les chapitres qui suivent, reflètent de manière pragmatique et efficace les principaux leviers qu'il s'agit d'activer pour une transformation numérique réussie.

Conformément à notre approche en matière de conseil, nous abordons cette thématique de façon holistique, avec la conviction profonde que les ressources des technologies de l'information ne suffiront pas à elles seules à relever le défi de la transformation numérique.



III. 1: Les quatre principaux leviers

Les principaux leviers d'une transformation numérique réussie:

■ Comprendre le nouveau paradigme

Avant toute chose, il est nécessaire de comprendre ce qu'est la transformation numérique et ce qu'elle signifie pour l'entreprise.

■ Repenser la gestion stratégique

Le courant normal dans la gestion stratégique ne fonctionne plus en période de changement rapide et disruptif.

■ Ancrer la culture du changement

L'attitude à l'égard du changement doit être positive pour garantir la pérennité de l'entreprise.

■ Mettre en œuvre la technologie comme compétence-clé

Une nouvelle relation doit s'établir avec la technologie: les méthodes du passé ne fonctionnent plus dans le nouveau paradigme.

Perspectives: Approfondissement du papier de position dans le cadre d'une étude Delphi

Le présent papier de position identifie les principaux thèmes posés à un niveau stratégique élevé. Il met en évidence les domaines qui, d'après les expériences faites, pourraient nécessiter des mesures ou, du moins, les points qui doivent être remis en question et examinés dans chaque entreprise.

Pour préciser davantage les leviers mentionnés, mas réalise au 4e trimestre 2019 / 1er trimestre 2020 une étude Delphi qui fournira des éléments encore plus concrets.

Les modalités de participation à l'étude Delphi figurent au chapitre 3.



III. 2: L'oracle de Delphes

2.1 Comprendre le nouveau paradigme

Pour s'attaquer à un défi, il faut d'abord le comprendre. La numérisation existe depuis 1950 avec le premier ordinateur IBM, qu'est-ce qui est si différent aujourd'hui?

Hausse de l'efficacité basée sur l'informatique

Durant les premières décennies de la révolution informatique, les ordinateurs servaient essentiellement à augmenter l'efficacité de processus établis et à traiter automatiquement des données de masse standardisées, généralement dans le domaine du back-office.

L'apparition des PC dans les années 1980 et les premières méthodes d'analyse de données des années 1990 (data warehouses, business intelligence etc.), l'introduction des réseaux d'entreprises et la généralisation du courrier électronique ont engendré d'autres gains d'efficacité importants.

Bulle Internet et disrupteurs

En tant que technologie adaptée au grand public, Internet a connu une croissance fulgurante dans les années 1990-2000. Les évolutions technologiques ont favorisé l'apparition de la vague dotcom. Des sociétés comme Amazon, eBay ou Google ont combiné les possibilités de la nouvelle connectivité émergente pour conquérir des positions de leaders mondiaux par le biais, entre autres, de la monétisation de contenus.

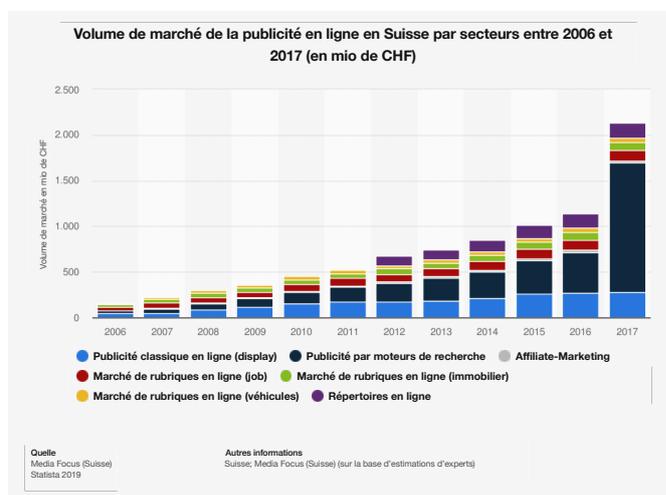
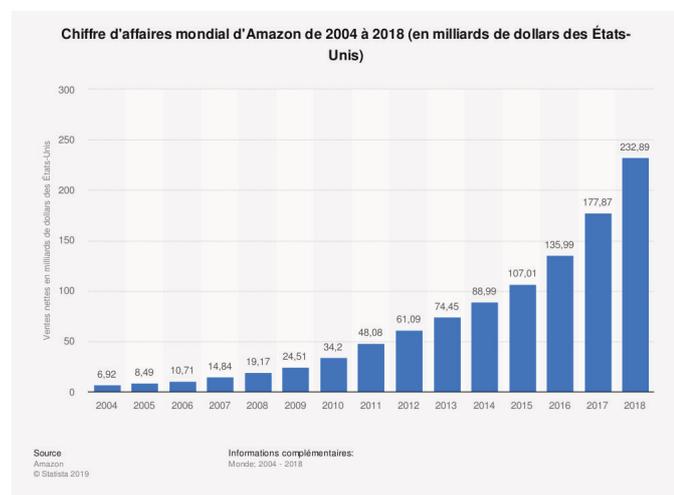
Le premier boom des dotcoms a fait naître une série de disrupteurs basés sur l'informatique (voir ill. 3) qui ont menacé les acteurs établis. Le changement à l'œuvre ne concernait plus seulement les améliorations continues des processus, comme dans les premières phases de la numérisation et de l'informatisation. De nouveaux modèles d'affaires ont bouleversé l'ordre établi. Des intermédiaires ont été supprimés et des industries entières ont été radicalement transformées, à l'exemple du secteur des voyages où Expedia a supplanté des agences traditionnelles comme Kuoni et Thomas Cook avec des filiales comme ebookers ou Orbitz.

ENTREPRISE	CRÉATION
Amazon	1994
Expedia	1996
ebookers	1999
Alibaba	1999
digitec	2001
Zattoo	2005
Zalando	2008
airbnb	2008
Uber	2009

III. 3: Quelques disrupteurs précoces

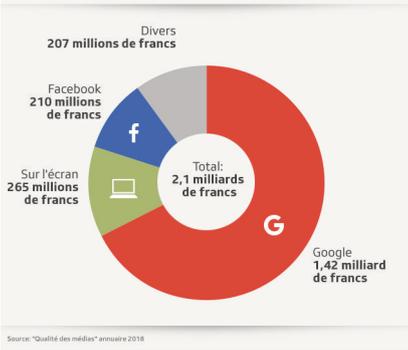
■ Un développement exponentiel sous-estimé

Les bases de la transformation numérique ont ainsi été jetées. L'ampleur réelle de ce phénomène n'est toutefois apparue que 7 à 10 ans plus tard (voir ill. 4). La généralisation d'Internet a marqué le début d'une période de croissance spectaculaire, menaçant les acteurs établis sur le marché. Cette évolution n'a pas été totalement perçue et cela reste le cas aujourd'hui, quand elle n'est pas gravement sous-estimée.



III.4: Le développement exponentiel des disrupteurs

Revenus publicitaires dans le marché suisse en ligne



III. 5: La conquête du marché suisse de la publicité par des disrupteurs mondiaux

Des obstacles faibles pour la concurrence mondiale

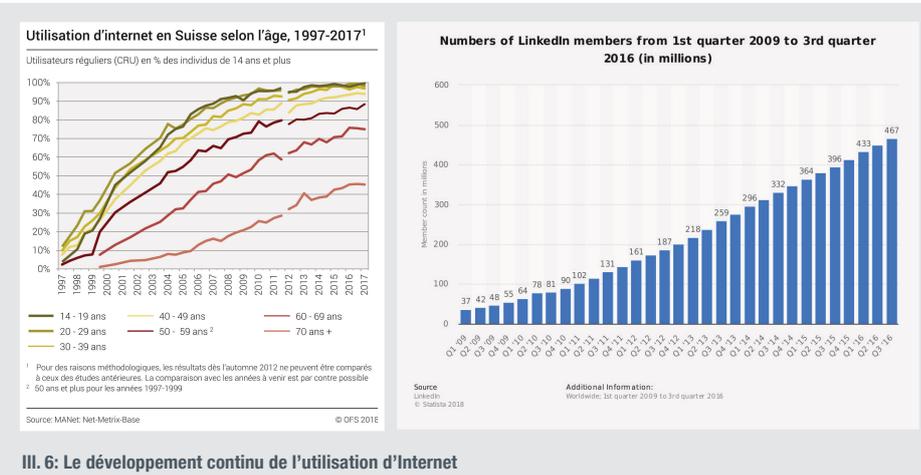
La disruption a été d'autant plus puissante qu'Internet ne connaît pas de frontières. Si Publicitas a détenu durant plusieurs décennies le monopole du marché suisse de la publicité, aujourd'hui, ce sont Google et Facebook qui captent environ trois quarts des revenus publicitaires générés en Suisse.

Transformation numérique

Ce que nous appelons aujourd'hui la transformation numérique est la poursuite logique de la numérisation, qui conduit à un changement de paradigme essentiellement induit par la potentialisation de deux grands facteurs: l'usage généralisé d'Internet au sein de la société, dans la vie professionnelle comme privée, ainsi que la combinaison et le regroupement de technologies matures.

La numérisation de la société

Le nombre d'utilisateurs d'Internet continue d'augmenter dans toutes les classes d'âge et les « digital natives » détiennent aujourd'hui le pouvoir d'achat. La plupart des utilisateurs d'Internet sont en outre actifs sur les réseaux sociaux, ce qui accélère fortement l'expansion et l'adoption de technologies, modèles d'affaires, produits et services basés sur le numérique: il y a donc un effet multiplicateur.



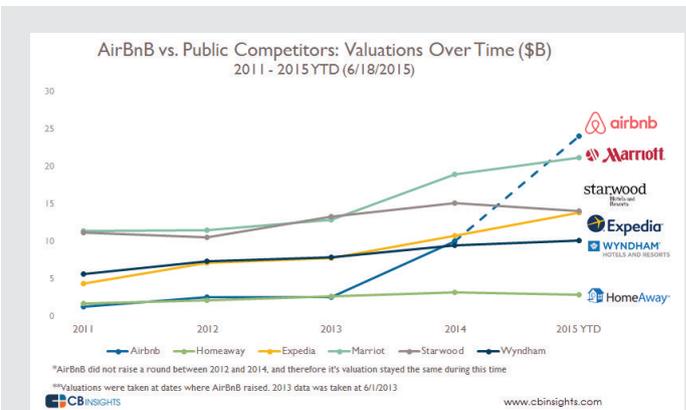
III. 6: Le développement continu de l'utilisation d'Internet

Assemblage de technologies et obstacles faibles

Les effets combinatoires de diverses technologies et applications, notamment les téléphones portables, le cloud computing, l'intelligence artificielle, le big data, les applications mobiles etc., accélèrent également les progrès de façon exponentielle. La technologie est un «enabler».

Aujourd'hui, une idée peut donner naissance à une entreprise opérationnelle et ultra évolutive de manière rapide, simple et économique en exploitant les éléments de base de l'écosystème. Nul besoin d'investir dans une infrastructure coûteuse; les technologies « cloud » et les modèles de paiement «pay-as-you-go» permettent à une start-up de se lancer sur le marché à moindres frais. Les idées sont très rapidement testées et, si elles sont adoptées, rien ne vient faire obstacle à une croissance explosive.

Il est également facile de se procurer des capitaux bon marché. Les barrières à l'entrée sont faibles et facilitent la participation à un grand nombre d'intervenants. A cet égard, il est révélateur que l'entreprise Airbnb, créée une dizaine d'années après Expedia, supplante désormais Expedia qui était elle-même un disrupteur (voir III. 7).



III. 7: Disruption du disrupteur: airbnb vs. Expedia

■ Exploitation d'une base de clients étendue

La transformation numérique touche aujourd'hui tous les domaines de l'économie et de la vie privée. Les entreprises établies doivent constamment envisager l'éventualité d'une offensive par des disrupteurs radicaux et l'intégrer dans leurs réflexions stratégiques. A l'avenir, les processus orientés clientèle seront particulièrement mis à rude épreuve. Amazon et Zalando, en tant qu'entreprises de logistique de facto, en sont un bon exemple.

■ Le secteur bancaire suisse face à d'immenses défis

Après la transformation radicale induite par la numérisation de nombreux secteurs de services, tels que le voyage, l'industrie musicale, les médias, la vente de détail ou la publicité, il serait illusoire de penser que la transformation numérique épargnera les banques.

Si l'on passe en revue quelques-uns des modèles décrits plus hauts et résumés ci-dessous, il est évident que les conseils d'administration et les directions générales des banques doivent se préparer à des temps difficiles:

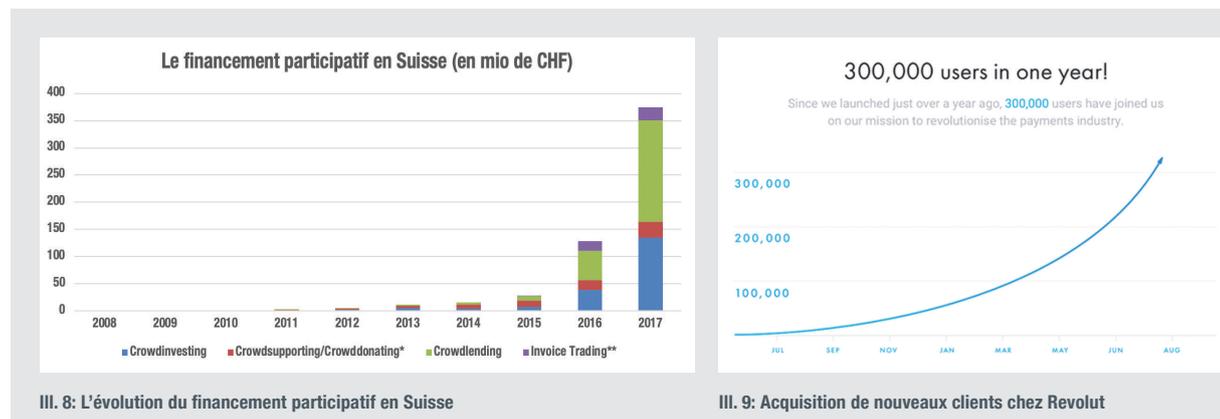
- Développement exponentiel de nouveaux services, voir ill. 8: Le financement participatif en Suisse
- Entrée rapide sur le marché de nouveaux acteurs internationaux, voir ill. 9: Acquisition de nouveaux utilisateurs chez Revolut
- Disruption provoquée par des acteurs externes à la branche qui disposent d'une vaste base de clients, par exemple Facebook avec Libra et Apple avec l'Apple Card
- Disruption induite par de nouvelles technologies: fintech, applis mobiles, blockchain et crypto-produits

Nous considérons la recommandation formulée dans l'extrait de LGT Finanzblog ci-dessous comme une exigence minimale.



«Quel que soit l'angle sous lequel on analyse la situation, une offre multicanal semble incontournable pour les banques. Afin de continuer à accompagner leurs clients de manière optimale, elles doivent leur offrir le choix parmi un vaste éventail de possibilités et de services en ligne. En effet, le souhait de numérisation n'est ni blanc, ni noir, mais revêt de multiples facettes.»

Source: LGT Finanzblog, janvier 2019 - Die fünf Facetten der Digitalisierung im Private Banking (Les cinq facettes de la numérisation dans le private banking)



Même si l'on perçoit les différents aspects de la transformation numérique dans le secteur bancaire, la problématique n'en est pas moins complexe, suffisamment pour qu'il faille la traiter de manière rapide et structurée.

■ Conclusion

La transformation numérique est un processus irréversible qui suit une évolution exponentielle, induite par le progrès technologique, mais aussi et surtout par le changement de la société (digital natives, économie du partage, réseaux sociaux).

En résumé, il existe deux options: laisser au hasard les incidences de la numérisation sur l'entreprise ou s'en occuper sérieusement. Nier les faits n'est pas envisageable car «on peut ignorer la réalité, mais on ne peut pas ignorer les conséquences du fait d'ignorer la réalité» (Ayn Rand).

2.2 Repenser la gestion stratégique

Un nouveau paradigme implique une nouvelle gestion stratégique

Si les thèses développées au chapitre 2.1 confirment que nous nous trouvons dans un nouveau paradigme, il est logique que les entreprises repensent intégralement leur gestion stratégique.

Les changements significatifs sont légion: les « digital natives », mais aussi d'autres classes d'âge ont de nouvelles habitudes d'achat et de consommation, souhaitent d'autres produits et services, ont de nouvelles échelles de valeurs, les cycles se raccourcissent sensiblement, de nouveaux écosystèmes apparaissent, des approches hybrides sont appliquées dans différents domaines: ce ne sont là que quelques-uns des phénomènes qui menacent le cours normal des choses. Le style de vie actuel n'a plus rien à voir avec celui des générations précédentes. Par ailleurs, les « digital natives » commencent à détenir un pouvoir d'achat important.

Les conseils d'administration continuent à s'entourer de multiples commissions qui existent depuis des décennies, comme les comités d'audit, de rémunération, de conformité, de nomination et de risque. Rares sont les entreprises dotées d'une comitè stratégique et d'un comité technologique, tous deux pourtant essentiels à leur avenir.

Le conseil d'administration se doit d'initier les modifications nécessaires avec la direction générale

Repenser la mission et la composition du CA et de la DG

La loi suisse clarifie les responsabilités du CA en matière de gestion stratégique de l'entreprise. *economiesuisse* précise ces responsabilités en matière de stratégie.

Il est évident que la stratégie doit traiter ce thème en détail compte tenu de l'importance de la transformation numérique décrite dans le chapitre 2.1.

La question se pose légitimement de savoir si, de par sa composition et son expérience, le CA est en mesure d'évaluer correctement l'enjeu de la transformation numérique avec les risques et les opportunités qu'elle comporte pour l'entreprise.

Code des obligations suisse, art. 716a III. Attributions / 2. Attributions inaliénables (du CA)

1. exercer la haute direction de la société et établir les instructions nécessaires;

Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise, *economiesuisse*

Le Code précise le paragraphe ci-dessus comme suit:

- Le conseil d'administration définit les objectifs stratégiques et les moyens généraux pour y parvenir, de même qu'il désigne les personnes à qui la gestion des affaires doit être confiée.

Dans notre pratique professionnelle, nous avons pu accompagner dans l'ère de la transformation numérique les deux entreprises de médias traditionnelles PubliGroupe et Tamedia, toutes deux fondées autour de 1890, toutes deux dégageant plus d'un milliard de francs de chiffre d'affaires et toutes deux cotées en Bourse. L'analyse des facteurs de réussite et d'échec montre des différences fondamentales dans la gestion stratégique, en relation avec le transfert des investissements publicitaires des médias imprimés vers les médias numériques, et dans la culture d'entreprise. Alors que PubliGroupe a été victime de la disruption, Tamedia s'épanouit dans le nouveau paradigme grâce à son approche systématique en matière de transformation numérique.

Nous recommandons de procéder à une analyse systématique de la composition du CA dans ce contexte, et de s'intéresser notamment à la matrice de compétences et de complémentarité. Comme l'a souligné un participant au groupe de discussion lors du **mas** Event, le CA doit sortir de sa zone de confort, accepter de se remettre en question et faire preuve d'humilité devant les grands défis qui l'attendent.

Repenser le processus et la gestion stratégiques

La plupart des entreprises ont un processus stratégique plus ou moins marqué. Il est généralement très étroitement associé au processus budgétaire, ce qui est logique sur le fond. Mais la question qui se pose est de savoir dans quelle mesure et avec quelle efficacité les thèmes détaillés ci-après à titre d'exemple sont traités, notamment sous l'angle de la transformation numérique.

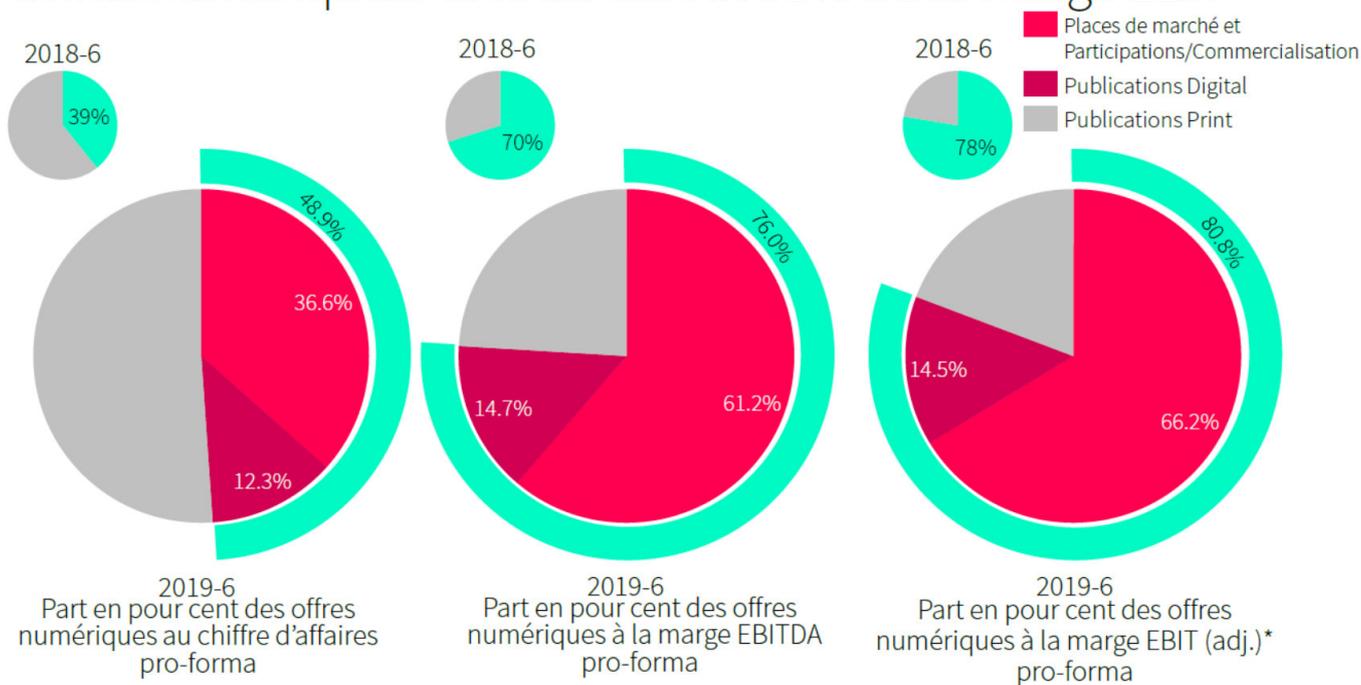
Les explications suivantes montrent pourquoi il existe de bonnes raisons de remettre en question le processus stratégique et de l'adapter, le cas échéant, aux nouvelles réalités.

■ Transformation numérique et maturité

L'entreprise a-t-elle une compréhension claire de son niveau de préparation face à la numérisation et à la transformation numérique? Exploite-t-elle les opportunités de la transformation numérique, en atténue-t-elle les risques? Quel est son degré de numérisation par rapport à la concurrence? Comment est-ce mesuré, qui suit les évolutions à cet égard? Par exemple, la mesure du report du chiffre d'affaires et de l'EBIT de l'imprimé au numérique fait partie depuis des années des principaux indicateurs de performance du groupe Tamedia.

Résultat semestriel 2019

Offres numériques: 49% du CdA et 81% de la marge EBIT



III. 10: Extrait de la présentation aux investisseurs du groupe Tamedia (publique)

■ Compréhension du client à l'ère des réseaux sociaux

Mises à part les expressions à la mode et les formules galvaudées telles que satisfaction client et expérience client (qui ont toujours existé), quel est le degré de compréhension du comportement des clients, de leurs besoins? Il ne s'agit pas là que des millennials, mais aussi des plus de 50 ans qui représentent une part croissante de la population, qui sont de plus en plus connectés et ont un pouvoir d'achat important.

Que vaut l'analyse de données et quelle est la pertinence des approches hybrides (numériques et physiques) dans le parcours des clients? On peut aujourd'hui affirmer que les entreprises Migros et Coop utilisent davantage les connaissances qu'elles possèdent sur leurs clients que les banques, qui ont pourtant un lien de confiance avec leur clientèle.

Enfin, dans quelle mesure les processus clients de A à Z, autrement dit depuis le premier contact, numérique ou physique, jusqu'à la fin du processus, numérique ou physique, sont-ils bien conçus au niveau de l'ensemble des médias et partenaires de l'écosystème? Comment cela est-il mesuré? Dans la société numérique, la qualité du parcours et de l'expérience client numériques est justement un facteur de réussite clé sur le marché.

■ Compréhension de l'écosystème

La propagation rapide des écosystèmes est une des principales caractéristiques de la transformation numérique. L'industrie automobile a depuis longtemps franchi cette étape et mis en œuvre l'«assemblage» (d'éléments de l'écosystème) comme compétence-clé.

Une vision claire des évolutions «en amont» et «en aval» est d'une importance décisive. Il s'agit ici en particulier du positionnement de l'entreprise et du développement de la stratégie «make or buy» pour conclure de nouveaux partenariats selon le principe «If you can't beat them, join them». De fait, il est souvent impossible de battre les entreprises agiles, de petite taille et spécialisées.

■ Disruption et convergence

La disruption et la convergence sont des aspects décisifs et aujourd'hui incontournables du travail d'élaboration de la stratégie. Pourquoi le site Homegate a-t-il été fondé par des informaticiens et appartient-il aujourd'hui au groupe Tamedia, et non aux courtiers en immobilier? Il en est de même pour ebookers qui a révolutionné le secteur du voyage. Dans le domaine de la convergence (qui peut aussi déboucher sur la disruption), un nombre croissant d'entreprises dotées d'une vaste base de clientèle assument aujourd'hui des fonctions qui étaient autrefois réservées aux banques, telles que le trafic des paiements.

■ La technologie comme compétence-clé

Comme illustré ci-dessus, la technologie devrait être une compétence-clé de l'entreprise. Mais il subsiste à cet égard d'énormes malentendus qu'il faut tout d'abord écarter.

En premier lieu, une distinction claire doit être faite entre la technologie et l'informatique au sens strict. Alors que l'informatique doit comme auparavant assurer le fonctionnement opérationnel de l'entreprise, la technologie doit non seulement être utilisée comme partie intégrante des produits et services mais aussi comme «facilitateur» de nouveaux modèles d'affaires et de processus clients efficaces.

Par conséquent, répondre aux exigences de la transformation numérique ne consiste pas seulement à nommer un Chief Digital Officer qui «réglera tous les problèmes». Le changement est beaucoup plus profond et implique l'ensemble de la direction générale et du conseil d'administration, comme évoqué plus haut.

■ Modèle d'affaires

Outre la réflexion sur l'écosystème mentionnée ci-dessus et l'étude des moyens permettant d'exploiter au mieux les possibilités de la technologie pour l'entreprise, d'autres questions relatives au modèle d'affaires doivent être clarifiées.

Où les limites des améliorations incrémentielles sont-elles atteintes et où faut-il entièrement repenser les produits et les processus en tirant pleinement parti des possibilités de l'écosystème et de la technologie numérique?

Il importe d'agir prudemment avec certaines valeurs qui ont jusqu'alors fait la force de l'entreprise, comme par exemple la tradition de la marque, la qualité etc. La transformation numérique ne signifie pas qu'il faut faire table rase de tout ce qui existait auparavant. Sur cette base, il faut se demander pour quels processus (et produits) une approche hybride (numérique et traditionnelle) sera appliquée.

■ Produits

Dans le domaine des produits et des services, deux indicateurs de performance importants sont ici mis en avant:

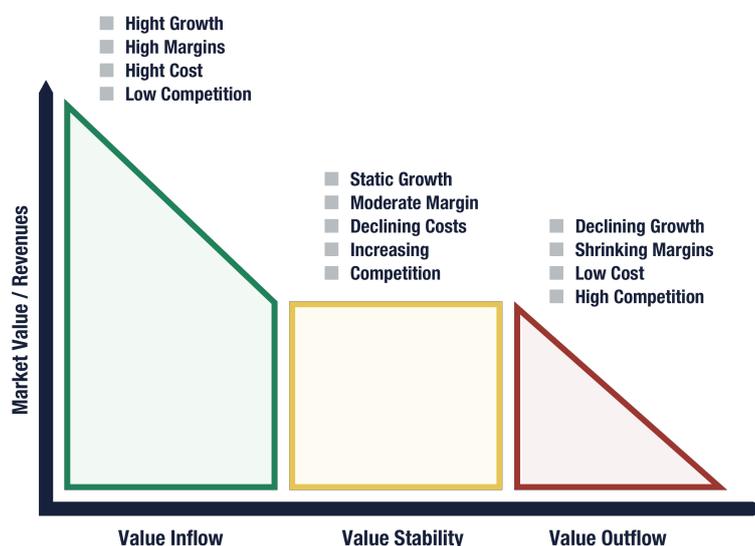
La part en pour cent du chiffre d'affaires lié aux produits numériques et celle liée aux produits traditionnels.

L'ill. 10 montre bien comment procède le groupe Tamedia depuis plusieurs années. Les valeurs cibles que l'entreprise souhaiterait atteindre pour ne pas être une «victime» de la numérisation sont sous-jacentes à ces indicateurs de performance. Les chiffres montrent la réussite remarquable du groupe jusqu'à présent. Un deuxième baromètre déterminant qui recoupe en partie le premier concerne la relation entre l'âge du produit et la marge.

L'approche «Value Migration»

ou migration de la valeur, d'Adrian Slywotzky (voir ill. 11) conserve encore aujourd'hui toute sa validité en tant qu'indicateur de réussite en matière d'innovation utilisé par l'industrie pharmaceutique depuis des décennies.

D'autres entreprises mesurent le taux de rotation des produits, qui avoisinerait 70% dans les télécoms contre 30% dans les banques.



Ill. 11: Value Migration by Adrian Slywotzky

2.3 Ancrer la culture du changement

Postulat: Les entreprises doivent devenir encore plus agiles et flexibles

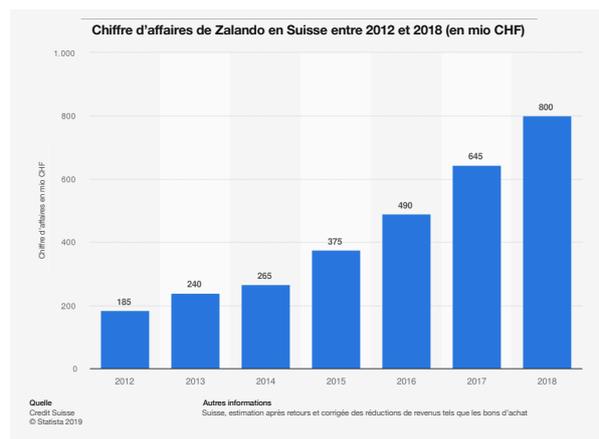
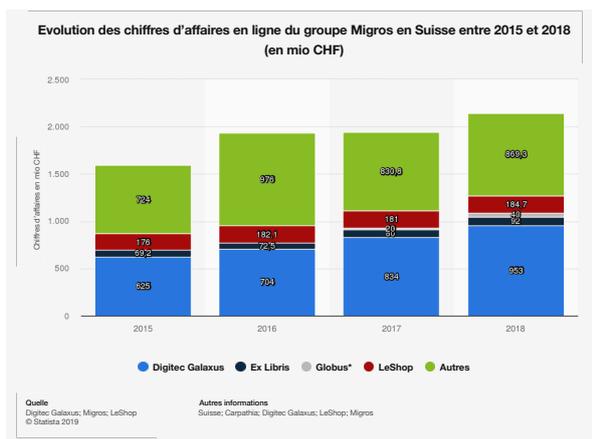
Le chapitre 2.1 décrivait la transformation numérique comme un processus impossible à nier et irréversible. Il n'y a donc pas d'autre option que d'y faire face et de relever les défis qu'elle présente. Ce qui semble banal en théorie ne l'est pas du tout en pratique, surtout au vu de l'accélération fulgurante du changement.

Ce changement doit être intégré dans la culture de l'entreprise afin qu'elle puisse développer une culture de l'innovation. Les entreprises doivent devenir beaucoup plus réactives et flexibles.

La maîtrise du changement, une banalité?

Ce qui a failli coûter son industrie horlogère à la Suisse dans les années 1970 se répète aujourd'hui dans le contexte de la numérisation: la méconnaissance ou la négation du changement, en partie par ignorance, en partie par une trop grande confiance en soi. Au printemps dernier, le CEO de Migros a ainsi annoncé la vente de Globus qui aurait tardé à réagir à la transformation numérique.

En parallèle, les chiffres d'affaires en ligne d'une concurrence étrangère bien réveillée (p. ex. Zalando etc.) ne cessent d'augmenter. Globus a démarré la vente en ligne en 2017 avec CHF 20 mio de chiffre d'affaires tandis que Zalando dégageait déjà en 2017 un chiffre d'affaires supérieur à CHF 600 mio en Suisse. A l'heure actuelle, le chiffre d'affaires de Zalando en Suisse représente environ un tiers du chiffre d'affaires en ligne de l'ensemble du groupe Migros (Digitec, Exlibris, Globus, LeShop et autres).



III. 12: Chiffres d'affaires en ligne de Zalando et du groupe Migros en Suisse

Les quatre conditions d'un changement culturel réussi

Selon la pratique de **mas**, il s'agit de manière générale de remplir quatre conditions nécessaires à un changement culturel réussi (voir ill. 13), ce qui s'applique également à la transformation numérique.



III. 13: Les quatre conditions d'un changement culturel réussi

■ Conscience de la nécessité du changement

Il est largement prouvé que le changement ne peut réussir que si les personnes concernées sont véritablement convaincues de sa nécessité. Pour cela, il faut étudier la question en profondeur et se concentrer sur les faits. Des statistiques comme celles de l'ill. 12 devraient montrer clairement que les marques traditionnelles ne peuvent pas non plus se soustraire à ce changement de paradigme; un traitement approfondi du sujet, comme le fait ce papier de position, permet d'évacuer de nombreux préjugés et erreurs d'appréciation répandus. L'une de ces erreurs est de considérer la transformation numérique comme une question d'ordre technique qui doit être réglée par les informaticiens.

■ Une vision claire et approuvée comme ligne directrice

Il incombe aux dirigeants de l'entreprise de définir une vision et une stratégie dans le domaine de la transformation numérique. Dans ce cadre, il est essentiel d'intégrer les « digital natives » à ce processus, d'une part parce qu'ils vivent dans ce nouveau monde, et d'autre part pour obtenir le vaste soutien indispensable aux objectifs fixés.

Pour pouvoir attirer les talents nécessaires (pas seulement aux postes subordonnés mais aussi au niveau de la direction), l'entreprise a besoin d'une stratégie crédible dans ce domaine. Nous observons parfois un « sens de l'urgence » plus aigu dans les postes à responsabilités moyennes qu'à la direction, ce qui génère un sentiment de frustration important.

■ Rendre le changement possible

La volonté de changement ne suffit pas, il s'agit d'abord d'acquérir les capacités nécessaires pour le mettre en œuvre. Le changement commence dès lors qu'une réflexion est lancée au niveau du CA et de la DG, avec des séminaires, des ateliers, des visites de référence et d'entreprises. L'apport de sang neuf est également recommandé: de nouvelles têtes issues de secteurs qui sont déjà plus avancés en la matière, des millennials qui vivent dans le monde numérique, des libres-penseurs et des spécialistes qui apportent de nouvelles connaissances à l'entreprise.

Nouvelles compétences-clés

Il est essentiel de développer de nouvelles compétences-clés qui, par souci de simplicité, sont séparées ici en deux grandes catégories:

Fonction de passerelle entre entreprise et technologie

Il s'agit ici de profils qui sont en mesure de comprendre aussi bien l'activité commerciale de l'entreprise que la technologie (et quels avantages on peut tirer des nouvelles possibilités techniques) et qui travaillent sur le modèle d'affaires, l'écosystème, les partenariats etc.

De tels profils sont rares. La question de savoir si le Chief Digital Officer maintes fois évoqué en fait partie ou non dépend de nombreux facteurs. Ce serait en tout cas une erreur d'appréciation d'en recruter un en pensant qu'il règlera tous les problèmes. Seul, il n'en aura certainement pas la possibilité.

Connaissances techniques

Pour ce qui est des connaissances liées aux nouveaux domaines techniques, il ne faut pas partir du principe que l'on doit les acquérir toutes soi-même. La plupart d'entre elles peuvent être recherchées à l'extérieur. Il s'agit d'une extension du principe «make or buy» en direction de la compétence «d'assemblage».

Concrètement, il est nécessaire de comprendre les aspects aussi bien commerciaux que techniques d'un certain nombre de thèmes, dont l'analyse de données, la robotique, l'intelligence artificielle, la fintech, la blockchain, la cybersécurité, l'utilisation des réseaux sociaux ou encore la gestion des processus à travers les différents médias et les différents systèmes, et de hiérarchiser correctement leur importance pour l'entreprise.

Le principe suivant s'applique: Aucune entreprise n'est trop petite pour utiliser les technologies des leaders du marché, ce qui est une grande opportunité.

■ Fixer des objectifs concrets et réalisables

Une fois réunis les trois premiers facteurs de réussite, il s'agit de lancer des initiatives en conséquence: «Expérience passe science.» A cet égard, chaque entreprise doit définir un programme en fonction de sa situation de départ. D'après notre expérience acquise avec divers projets clients, il n'existe pas de recette miracle dans ce domaine. Certains ingrédients en font dans tous les cas partie, tels que les projets pilote, les coopérations, la participation à des initiatives communautaires ainsi que des mesures en faveur du changement et de l'innovation.

Les entreprises doivent prendre le risque d'essayer de nouveaux développements.

2.4 Mettre en œuvre la technologie comme compétence-clé

La technologie doit devenir une compétence-clé de l'entreprise

Compte tenu des faits présentés ici, il apparaît évident que la technologie doit aujourd'hui faire partie des compétences-clés de l'entreprise. Pour être plus précis, on parlera de gestion de la technologie.

Il ne s'agit pas que chaque entreprise devienne une entreprise technologique, mais le fait est que toutes les entreprises sont aujourd'hui intégrées à un écosystème technologique et que leurs clients et partenaires ont des affinités avec la technologie, voire reposent sur une base technologique.

De plus, la part de la technologie dans les produits et services des entreprises ne cesse d'augmenter.

Il ne faut pas non plus sous-estimer le positionnement de l'entreprise sur le marché du travail: les entreprises bien positionnées ont de meilleures chances de recruter les collaborateurs les plus qualifiés à tous les niveaux.

Tout cela exige un nouveau positionnement de la technologie, ou plus exactement de la gestion de la technologie, au sein de l'entreprise.

La gestion de la technologie est devenue plus complexe

Alors qu'il suffisait auparavant d'implémenter le progiciel SAP ou un core banking system, puis de se préparer à la prochaine version du fournisseur, les entreprises qui se limitent à ces mesures sont aujourd'hui à la traîne.

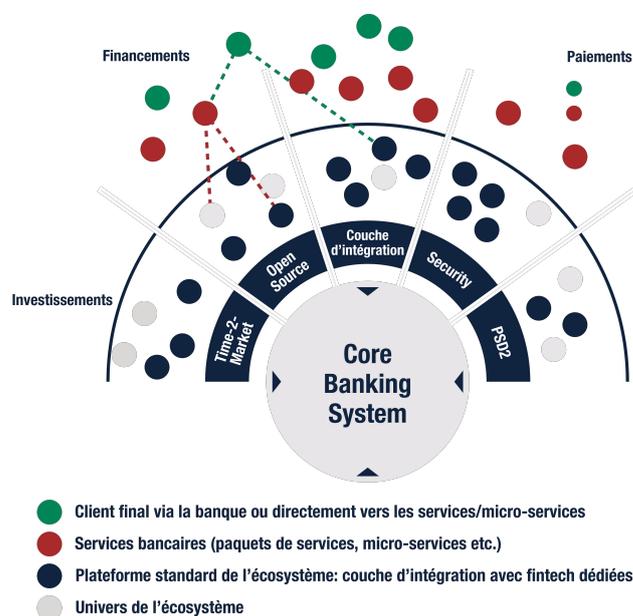
Même les prestataires informatiques ont du mal à suivre face à l'explosion de la diversité et à la complexité croissante des nouvelles technologies. Eux aussi se trouvent aux prises avec un changement de paradigme (voir ill. 14).

De nombreux domaines qui se développent depuis des années, tels que l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle, la robotique etc. accèdent aujourd'hui à la maturité et à un usage commercial.

En même temps, on voit apparaître de nouveaux modèles d'exploitation comme le cloud computing ou le «software-as-a-service», qui ouvrent certes des opportunités mais exigent aussi de comprendre la façon dont ils doivent être utilisés.

Enfin, la blockchain engendre de nouvelles technologies fondamentales sur lesquelles reposent de nouveaux produits: le manque total d'expérience dans ce domaine implique des risques concrets. Il est impossible d'échapper à cette tendance, comme la FINMA l'a montré en accordant les premières licences à des crypto-banques.

Enfin, outre la maîtrise des complexités ci-dessus, il s'agit aussi de combiner la technologie avec les comportements de la base de clientèle qui sont déterminés par les réseaux sociaux.



III. 14: L'écosystème technologique actuel dans le domaine bancaire

Il faut une stratégie technologique

Aujourd'hui, presque toutes les entreprises ont une stratégie informatique plus ou moins développée. A nos yeux, celle-ci ne représente qu'une partie de ce que nous entendons par stratégie technologique.

La nouvelle stratégie technologique est intimement liée, comme elle ne l'avait encore jamais été, avec l'activité commerciale, la clientèle et l'écosystème.

Comme nous l'avons dit plus haut, même une petite entreprise peut tenir tête à des entreprises beaucoup plus grandes et établies si elle a adopté une stratégie technologique intelligente: les barrières financières à l'entrée dans les nouvelles technologies sont aujourd'hui beaucoup plus faibles alors que les grandes entreprises sont engluées dans la complexité et l'inertie qui leur sont propres.

La condition de base d'une stratégie technologique réussie est la compréhension des mécanismes du nouveau paradigme tels qu'ils sont expliqués ici. Ce ne sont pas des connaissances d'expert qui sont requises, mais une compréhension de plus en plus importante des interactions entre entreprise et technologie, ce que nous appelons la gestion de la technologie.

L'un des aspects centraux de la stratégie technologique est le positionnement et la gestion de l'entreprise au sein de l'écosystème, la collaboration au-delà des limites propres de l'organisation. C'est la seule façon de répondre aux besoins d'une clientèle de plus en plus familiarisée avec le numérique et d'exploiter les potentiels d'optimisation à l'interne.

En ce qui concerne les projets d'investissement, il faut mettre en évidence les secteurs où les nouvelles approches de la stratégie technologique permettraient de générer des chiffres d'affaires supplémentaires et d'optimiser les coûts. La possibilité de transférer les ressources vers des activités à plus forte valeur ajoutée doit être utilisée.

Il faut de nouvelles compétences

L'approche «make or buy» est aujourd'hui bien établie. Dans le nouveau paradigme, elle doit désormais être complétée avec la compétence de «l'assemblage». Les cycles sont beaucoup plus courts qu'auparavant et les solutions techniques plus variées, plus complexes et plus spécialisées. Un bon exemple, bien que presque galvaudé, est celui de l'industrie automobile qui a migré d'une production presque à 100% interne au concept d'assemblage.

Pour acquérir des compétences en matière d'assemblage, il faut toutefois suffisamment comprendre les différentes technologies, solutions et applications pour pouvoir se forger sérieusement sa propre opinion. Les thèmes qui jouent un rôle à cet égard ont déjà été mentionnés à plusieurs reprises, depuis l'analyse de données jusqu'aux clients en passant par les nouveaux moyens disponibles, le cloud computing et la cyber-sécurité.

La stratégie technologique doit déboucher sur la stratégie de sourcing, autrement dit d'assemblage, qui fournit ensuite des informations sur les nouveaux profils requis.

3. A propos de mas

Conseil dans le domaine de la transformation numérique



III. 15: Domaines de conseil de mas dans la transformation numérique

Les thèmes classiques du conseil en stratégie restent les suivants:

- Stratégie
- Portefeuille de produits et de services
- Gouvernance et contrôle
- Développement d'une culture d'entreprise
- Conseil en investissement

Dans le cadre de la transformation numérique, l'accent est toutefois mis sur les points suivants:

- Disruption, désintermédiation
- Adaptation des modèles d'affaires et coopération
- Développement de l'écosystème
- Culture de l'innovation et nouvelles compétences
- Gestion de la technologie & scouting technologique
- Optimisation des processus dans l'écosystème
- Vitesse de transformation

mas dans le domaine de la blockchain et de la crypto-finance

- **mas** a identifié très tôt la blockchain comme une technologie qui changerait les règles du jeu. La start-up Lykke, pionnière dans ce domaine, était ainsi déjà présentée lors du **mas** Event 2016. Avec l'investissement dans Lykke et le mandat au CA de notre associé Heinrich Zetlmayer, **mas** s'est assuré un accès direct et pratique dans ce secteur.
- La société Blockchain Value Ventures (BVV) fondée par Heinrich Zetlmayer joue aujourd'hui le rôle de centre de compétences élargi de **mas** dans le domaine de la blockchain, avec un accent sur les services financiers.

Le papier de position et la participation à l'étude Delphi

- Le présent papier de position résume les questions-clés et les thèses sur la transformation numérique abordées lors de l'événement organisé par **mas** en 2019 pour ses clients. Rédigé dans l'optique du conseil d'administration et de la direction des entreprises, il sert de base à une réflexion structurée sur la transformation numérique à ce niveau.
- L'étude Delphi sur le 4e paradigme de la technologie dans les services financiers approfondit et concrétise ces thèses sur le marché par le biais d'entretiens ciblés avec des acteurs de la transformation numérique dans l'écosystème de la technologie, des services financiers et des médias afin d'étendre le processus de la transformation numérique aux niveaux opérationnels.
- Pour garantir la neutralité de l'étude Delphi, nous la faisons largement reposer sur notre base de clientèle et notre réseau. Nous vous invitons à participer à l'étude Delphi (voir prospectus séparé) en échange d'une contribution aux frais de CHF 2000. Ce montant englobe un rapport de 20 à 30 pages ainsi qu'un atelier lors duquel les résultats seront présentés et commentés.

Portrait de mas

- Société créée en 2003, présente à Zurich et à Genève
- Prestataire général dans les domaines de l'élaboration et de la mise en œuvre de stratégies, des M&A et de la gestion de projets.
- Principe d'efficacité: «Elegant Solutions for Complex Issues»
- Différenciation par une approche holistique tenant compte de manière équilibrée de la technologie, de la gouvernance, des facteurs humains, des possibilités de mise en œuvre, de la politique et de la communication.
- Focalisation sur l'interface entre technologie, médias et services financiers
- Investit également dans les entreprises conseillées (consulting for equity)
- Tous les associés et partenaires associés sont au bénéfice d'une expérience de conseiller, de responsable hiérarchique, de chef d'entreprise et souvent de membre du CA.

Les associés de mas



Guillaume Beauverd

guillaume.beauverd@mas-advisory.com
+41 79 122 54 85



Herwig Gangl

herwig.gangl@mas-advisory.com
+43 699 1618 74 00



Boris Jeannet

boris.jeannet@mas-advisory.com
+41 79 209 50 94



François Jeannet

francois.jeannet@mas-advisory.com
+41 79 401 70 79



Dan Segal

dan.segal@mas-advisory.com
+41 79 286 81 48



Heinrich Zetlmayer

heinrich.zetlmayer@mas-advisory.com
+41 79 447 70 45

management & advisory services mas ltd

c/o mas investments GmbH
Baarerstr. 2, CH-6300 Zug

Tél. +41 43 233 70 79
www.mas-advisory.com

Avertissement:

Le présent document a été exclusivement établi à des fins d'information générale. Il ne saurait être interprété comme un conseil professionnel dans le domaine comptable, fiscal ou autre et ne revêt aucun caractère obligatoire au sens d'une offre ferme. Pour tout conseil spécifique, veuillez vous adresser à vos conseillers.