

L'exubérance digitale irrationnelle

Comprendre et mener à bien la
transformation digitale

Un livre blanc d'ISG : février 2017

www.isg-one.com

The ISG logo consists of a blue asterisk symbol above the letters 'ISG' in a bold, blue, sans-serif font. A small 'TM' trademark symbol is located to the upper right of the 'G'.



Parlons-en ensemble

Chez ISG, nous sommes convaincus que le dialogue est à la base de toute bonne relation. La meilleure approche pour définir des stratégies, résoudre des problèmes et fixer des objectifs est d'acquérir les connaissances pertinentes qui donneront une longueur d'avance à toute organisation.

Nous avons réuni cinq de nos personnes les plus expérimentées pour examiner la notion que le digital suscite peut-être trop d'exubérance. Pourrait-on qualifier ceci d'« irrationnel » ? L'optimisme digital est-il légitime ? a-t-il simplement besoin d'être examiné de manière légèrement plus objective ? Ces deux questions sont importantes.

Voici le second livre blanc dans une série qui rassemble les analyses de certains des conseillers les plus expérimentés d'ISG. Voici la liste des participants :



Lyonel Roüast

President SEMEA



Lois Coatney

Partner et responsable du conseil en stratégie et des opérations



Harald Wolf

Partner, ISG DACH



Owen Wheatley

Partner et responsable du conseil dans les domaines bancaires, financiers et Assurances



Steven Hall

Partner responsable du conseil en transformation digitale

Les avis qu'ils présentent sont personnelles mais pertinentes et prêtent parfois à controverse. Rien ne vous oblige à les partager. Dites-nous ce que vous en pensez.



- + Qu'est-ce que « l'exubérance irrationnelle » ?
- + L'exubérance digitale irrationnelle : fiction ou réalité ?
- + Il y a une grande différence entre un optimisme exubérant et un optimisme pragmatique
- + Des aspirations qui visent 2020 mais un mode de travail qui reste en 1999
- + Tirez parti des nouveautés tout en continuant à faire marcher l'ancien aussi longtemps que nécessaire
- + Le pragmatisme est au fondement de l'optimisme digital
- + Le pragmatisme en interne est-il suffisant dans le « monde digital » ?
- + Il est temps d'industrialiser le digital
- + Vivre en se tournant vers l'avenir, comprendre en regardant sur le passé
- + Vous ne devez pas tout traiter tout seul

Qu'est-ce que « l'exubérance irrationnelle » ?

L'exubérance fait avancer les marchés. C'est un élément essentiel de l'innovation et du changement. Elle encourage la prise de risque créative. Mais, car il y a toujours un « mais », elle va souvent trop loin. Trop de personnes essayent de prendre le train en marche, il va trop vite et l'accident inévitable se produit.

Le concept « d'exubérance irrationnelle » n'est pas nouveau. Revenons à la bulle de la Compagnie des Mers du Sud ou à la Tulipomanie et l'on trouvera de nombreux

exemples de mauvaises pratiques commerciales (et de pure malhonnêteté) qui sont du niveau de tout ce que nous avons pu voir au cours du siècle dernier. La phrase a fait les gros titres lorsque Alan Greenspan, président du Conseil de la Réserve fédérale des États-Unis, l'a utilisée lors d'une déclaration le 5 décembre 1996. Il tentait d'expliquer l'essor inexorable des marchés boursiers mondiaux. Greenspan s'inquiétait de ce qu'il n'y ait aucune justification à la hausse des marchés, il s'est donc immergé dans l'histoire de l'économie et a prononcé cette phrase. Les cours des actions ont immédiatement baissé : moins 3 % au Japon, moins 4 % à Londres et moins 2,3 % pour le Dow Jones.

Greenspan l'a bien prouvé. Les marchés étaient alimentés par l'exubérance plutôt que par les atouts économiques sous-jacents de l'économie mondiale. Le tumulte causé par ses commentaires s'est calmé,

les marchés ont continué à afficher une belle santé. Ils ont ensuite été stimulés par la bulle dot.com, un autre exemple (et bien meilleur) « d'exubérance irrationnelle ». Le simple ajout d'un « .com » au nom d'une entreprise attirait des investisseurs qui ne connaissaient rien au sujet de la technologie digitale ou de l'économie Internet émergente.

“

Shiller a centré son argument sur la façon dont les idées sont perçues comme des vérités immuables. Par exemple, l'idée que les actions augmentent toujours après un crash boursier.

”

Robert J. Shiller, économiste et lauréat du prix Nobel, écrivit alors un best-seller (en soi un fait inhabituel pour un ouvrage de théorie économique) qui cimentait cette expression dans le folklore populaire. Dans « l'exubérance irrationnelle »¹, Shiller définit ce concept comme une « euphorie » et une « folie » :

Une situation où des nouvelles sur une hausse des prix stimulent l'enthousiasme des investisseurs. Cet enthousiasme se propage alors par contagion psychologique d'une personne à l'autre et amplifie les rumeurs qui pourraient justifier les hausses de prix. Ceci attire des classes de plus en plus importantes d'investisseurs qui malgré leurs doutes quant à la valeur réelle de l'investissement, sont envieux du succès des autres d'une part et séduits par l'excitation liée au jeu d'autre part.

Shiller a concentré son argument sur la façon dont les idées sont perçues comme des vérités immuables. Par exemple, l'idée que les actions montent toujours après un crash boursier : « C'est une notion que les gens croient avoir « apprise » du passé et elle devient un fait acquis parce que tout le monde dit que c'est vrai. Mais ce n'est pas un fait. »²

Et bien que Shiller ait tous les chiffres et les graphiques pour le prouver, nombreux sont ceux qui y croient encore.





L'exubérance digitale irrationnelle : fiction ou réalité ?

Mais quel est le rapport de tout ça avec le digital ? Et oui il y en a bien un. Chaque entreprise est convaincue qu'elle risque d'être « perturbée » par un compétiteur digital.

Une société nouvellement créée (ou une société comme Amazon, qui semble être en mesure de se transformer à volonté en n'importe quel type de fournisseur de biens et de services), qui n'est pas encombrée de systèmes « legacy » ou de tout type d'infrastructure physique peut faire l'OPA d'un secteur ou - comme Steven Hall dit, « Uberiser » votre entreprise »

Cette crainte entraîne alors un optimisme quant à la façon dont une transformation digitale peut contribuer à protéger les entreprises établies et ainsi éviter qu'elles soient perturbées. Le fait même que les mots « digital » et « transformation » soient souvent associés est en soi une forme d'optimisme. Se mettre au digital veut dire

réaliser une transformation. Vous vous métamorphosez en quelque chose de tout beau, tout neuf, quelque chose de totalement agile et compétitif.

Nous avons tous l'impression d'appartenir à un monde nouveau et à une nouvelle ère. Selon Shiller, c'est un élément essentiel de l'exubérance irrationnelle : « Nous avons l'impression d'apprendre tout à coup des faits importants et d'avoir atteint une nouvelle illumination. »³ Shiller soutient que la montée de ce type de certitude indique clairement le commencement d'une période d'exubérance irrationnelle.

La conclusion de Shiller est simple : « Nous devons considérer ce que nous devrions faire, en tant qu'individu et en tant que société, pour compenser certains des effets néfastes de cette exubérance. »⁴

C'est là qu'intervient l'équipe d'ISG ; pense-t-elle que nous vivons une ère d'une exubérance digitale irrationnelle ?

Il y a une grande différence entre un optimisme exubérant et un optimisme pragmatique

Soyons clairs sur ce dont nous parlons.

« Aucun d'entre nous n'est pessimiste », affirme Lyonel Rouast. « Nous sommes tous des optimistes. » s'acquiesce Steven avant de revendiquer l'honneur d'être « la personne la plus optimiste chez ISG » - « Le digital est transformateur. Ce n'est pas rien. »

« Nous devons prendre un peu de recul », affirme Harald Wolf, « et nous rendre compte que nous sommes dans la phase typique de battage médiatique que connaissent toutes les nouvelles époques. L'exubérance autour du digital est fondée sur le battage médiatique, disons-le, créé par ceux qui vendent les outils digitaux. »

Lois Coatney confirme que l'optimisme autour du digital a vraiment un fondement solide, mais elle l'envisage sous une perspective légèrement différente : « Les gens sont inquiets au sujet des perturbations. Ils entendent sans

arrêt parler d'entreprises telles que Kodak qui ne comprenaient pas le digital et ont fait les mauvais choix. Alors, ils sont pressés. Ils s'inquiètent. Ils s'inquiètent beaucoup ! »

Owen Wheatley est plus sceptique quant à la notion « d'exubérance » ; « Je préfère l'appeler « optimisme naïf », dit-il. « Les gens regardent ce que font leurs homologues (ou ce qu'ils disent faire) et ils disent à leur personnel informatique, « c'est ce que je veux », mais ils ne réfléchissent pas vraiment à la raison pour laquelle ils veulent passer au digital. L'idée est de commencer par une stratégie commerciale, puis de faire correspondre la technologie aux résultats que vous recherchez. »

Lyonel est soucieux de préciser qu'il n'y a aucun doute quant à l'impact de la technologie digitale sur tous les secteurs de l'économie ; « Ce n'est pas une mode. Bien sûr, il y a du battage médiatique, mais il disparaît et c'est une bonne chose. L'optimisme n'est pas alimenté par le battage médiatique, il est soutenu par la façon dont nos

vies changent au jour le jour. Les outils numériques changent nos vies, tous les jours. »

Owen est d'accord, « Ce n'est certainement pas une mode. Le digital sera là demain et il y en aura toujours plus. Le problème est que les fournisseurs se précipitent sur les clients et essayent de leur vendre de nouvelles solutions. Certaines entreprises achètent des choses dont ils n'ont pas vraiment besoin. »

Lois confirme, « C'est exactement ça. Mais c'est aussi parce que les gens à qui nous parlons quotidiennement doivent gérer des organisations bien établies, utilisent des outils digitaux quand ils sont hors du bureau et qu'ils savent que ces outils pourraient permettre à leurs entreprises d'en faire davantage. On s'impatiente facilement. Pourquoi ne pouvons-nous pas simplement transformer notre entreprise et prendre une longueur d'avance ? Et c'est bien là que se trouve la partie difficile. »

« C'est à ce moment là qu'il est nécessaire d'être pragmatique », affirme Steven, « Et le manque de pragmatisme rend l'exubérance digitale de certaines entreprises irrationnelle : ils sont en demande de technologie, mais ne savent pas quel problème d'activités ils vont résoudre ou vers quel nouveau business ils devraient se tourner en fonction de l'évolution des technologies. »

« Vous devez avoir une stratégie et savoir comment la mettre en oeuvre correctement », affirme Steven.

« Je pense qu'il est possible d'utiliser toute l'euphorie que nous avons vue récemment autour du Cloud », souligne Owen. Steven confirme : « Tout à fait. » Owen poursuit : « Les gens ont décidé qu'ils devaient tout mettre dans le cloud et ils se sont précipités dans des accords de service qui se sont avérés être complètement inadaptés. Ils ne comprenaient pas vraiment comment exploiter le cloud et notamment, quel type de cloud, selon les besoins spécifiques de l'entreprise. »

« Oui, ils ont suivi le cloud comme les moutons de Panurge » ajoute Steven, « Ensuite très rapidement quand les factures arrivent, les responsables commencent à poser des questions, et il s'avère que la stratégie n'a pas été réfléchie. Plutôt que des économies d'argent et une plus grande efficacité, c'est le contraire qui se produit »


« Steven est un grand optimiste pragmatique, » dit Lyonel, « Tout autant que nous tous. » Il s'arrête, puis devient sérieux : « Vous devez prendre en compte la réalité du monde dans lequel nous vivons actuellement. Il est acquis que l'industrie des services informatiques ainsi que les compétences et les capacités informatiques sont le fer de lance de la plupart des industries et de leurs ambitions. Pendant de nombreuses années, les réseaux informatiques s'apparentaient plus ou moins à de la plomberie, en support des activités back-office et ils n'avaient pas vraiment d'impact sur les revenus de la plupart des organisations. Même dans le commerce de détail, qui est un secteur qui s'est vraiment investi pour exploiter le digital : il ne s'agissait juste que d'une vitrine de magasin, avec des revenus passant d'un canal de ventes à l'autre. Mais maintenant, vous avez des organisations qui n'avaient pas vraiment embrassé le digital auparavant et qui croient soudain que le digital est la voie qui va leur permettre de dialoguer avec les

clients, se connecter aux flux de revenus et créer des opportunités pour saisir des sources de revenus complètement nouvelles. C'est pourquoi ils sont si impatients de suivre le mouvement. »

Alors, il est donc possible d'être optimiste sans être exubérant ?

« Oui, mais il est difficile d'ignorer le battage médiatique, » dit Lois, « et pourtant c'est ce qu'il est crucial de faire. Le battage médiatique crée de l'anxiété. Les gens ne veulent pas être isolés. Cela affecte leur vision stratégique et leur prise de décision. Ils commencent à penser de manière désorganisée, mais vous n'êtes pas obligé de le faire. Les changements importants sont source d'anxiété. Vous devez prendre du recul et comprendre les secteurs de votre entreprise où le digital peut avoir un impact clé. Commencez par ceux-ci. Nous devons supprimer le stress associé à la perception que vous êtes largué et que vous avez besoin de prendre le train en marche. Prenez le temps de considérer votre propre entreprise, trouvez un ou deux secteurs par lesquels entamer votre transformation... et détendez-vous. »





Harald est d'accord, « C'est exactement ça, le battage médiatique vous incite à aller trop vite » dit-il. « J'ai travaillé avec une grande marque automobile qui avait été convaincue de l'importance du « Big Data ». Tout le monde leur disait que cela transformerait la manière dont ils fabriquaient des voitures et qu'ils recueilleraient aussi beaucoup de données qu'ils pourraient monétiser. Alors, ils ont foncé et ont créé un grand laboratoire de données. Ils ont dépensé beaucoup d'argent. Maintenant, deux ans plus tard, ce centre n'a produit aucune valeur ajoutée ... en tout cas pas encore. La décision a été prise de manière trop prématurée. »

« Notre travail consiste à utiliser notre vision unique du marché et du paysage technologique pour tempérer l'enthousiasme et l'optimisme avec la réalité de terrain », conclut Owen, « L'objectif est d'aider les clients à créer l'avenir dont ils ont besoin, ceci rapidement mais de façon appropriée ».

Le pragmatisme peut générer de l'optimisme, mais il est également important d'être clair sur votre destination ainsi que sur l'endroit où vous vous trouvez actuellement. Et il est possible que vous ne soyez pas où vous pensez être.

Des aspirations qui visent 2020 mais un mode de travail qui reste en 1999

Prenez du recul, comprenez où
vous vous trouvez et là où vous
devez aller.

« Les gens sont frustrés ; je le comprends bien. C'est naturel » dit Lois. « On leur vend une transformation digitale, mais ils travaillent avec des systèmes anciens qui semblent tellement lents à changer. C'est comme s'ils aimeraient proposer des solutions de 2020 aujourd'hui mais ils ont toujours l'impression de travailler en 1999. C'est difficile d'avoir du recul. »

« Vous êtes où vous êtes, » dit Lyonel, « Vous avez besoin que quelqu'un vous le dise. Cela vous aidera à prendre du recul et à acquérir la perspective nécessaire à une bonne prise de décision sur le digital. C'est toujours ce que j'espère pouvoir faire pour les clients. »

« Il faut surmonter ce que j'appelle « l'effet Barron », le fait que la plupart des décideurs lisent ces grandes histoires sur ce que font leurs pairs et qu'ils se sentent laissés pour compte », dit Steven. « Le rythme auquel la technologie a évolué, surtout au cours des 10 dernières années, signifie que de nombreux chefs d'entreprise croient qu'ils peuvent créer des modèles commerciaux complètement nouveaux. Alors, les conseils d'administration examinent cette possibilité car ils craignent d'être « Uberisés ». Ce qui est une peur irrationnelle à mon avis. C'est complètement sur-joué. Bien sûr, certaines entreprises pourraient être dépassées, mais la menace est utilisée comme un appel aux armes, pour semer la peur, l'incertitude et le doute. Mais je pense honnêtement que les menaces viendront de concurrents dans votre propre industrie plutôt que d'entités totalement nouvelles. »

Lyonel est d'accord, « C'est un autre aspect qui démontre que nous vivons en 1999 plutôt que dans le présent. À l'époque, le boom de Dot-Com poussait trop de gens à prendre de mauvaises décisions. Parce que la plupart des entreprises n'ont pas de compétences digitales en interne, elles doivent construire un plus vaste écosystème de partenaires. Cela signifie que tout à coup des partenaires vont être intégrés à leur futur business model, plutôt que de travailler avec ces entreprises en tant que fournisseurs. »

« Maintenant, ils n'ont plus le même contrôle qu'avant, alors ils doivent apprendre à conduire le nouveau modèle d'opérations qu'ils créent pour un environnement digital. C'est un énorme défi », dit Lyonel

« Il ne s'agit pas seulement de choisir les bonnes personnes ; Il faut aussi être en mesure de dialoguer avec de nouveaux partenaires dans le cadre de votre

écosystème d'affaires. Vous devez pouvoir créer et entretenir des relations afin d'obtenir le meilleur de chacune d'entre elles au profit de votre propre organisation. »

Le point crucial est de prendre du recul, obtenir une perspective assez large, afin de pouvoir prendre les bonnes décisions avant de s'engager sur des technologies spécifiques, des outils ou des fournisseurs.

« Vous devez imbriquer les stratégies les unes aux autres de manière cohérente ; d'abord la vision d'entreprise, ensuite la stratégie digitale, et enfin les stratégies de sourcing et de mise en œuvre. Cela fait beaucoup de stratégies mais les résultats sont au rendez-vous lorsqu'elles fonctionnent parfaitement », explique Owen.

« A mon avis, le plus grand obstacle est de savoir comment intégrer l'objectif attendu au mode d'opération d'une entreprise », ajoute Lois, « C'est la réalité de la mise en œuvre digitale au sein de l'entreprise, prenant en compte toutes les plateformes,

les nouvelles implications concernant la gouvernance, la myriade d'impacts sur la façon dont les gens travaillent. Tout d'un coup, cela demande de composer avec beaucoup de nouvelles solutions de contournement et de changements qui doivent être réalisés pour vraiment bénéficier pleinement du digital. Souvent ces effets sont dilués. Vous devez être précis et catégorique. Vous devez savoir où vous voulez arriver et ensuite définir exactement la façon dont vous voulez y arriver. Faites les investissements qui doivent être faits. Si vous ne le faites pas, les gens finissent par être déçus et c'est ça que vous voulez éviter. »

« C'est la raison pour laquelle ils ont besoin d'être soutenus », ajoute Lyonel. Les dirigeants avisés ont toujours employé des conseillers prêts à remettre en question l'ordre établi et à défier les optimistes. Ils doivent aussi être suffisamment courageux pour dire la vérité sur le contexte actuel que ce soit en politique ou dans une entreprise. Ainsi vous pouvez éliminer les distractions et définir votre vision selon la façon dont votre entreprise fonctionne actuellement.




Tirez parti des nouveautés tout en continuant à faire marcher l'ancien aussi longtemps que nécessaire

« Vous savez que le changement est nécessaire, vous voulez être optimiste et vous voulez faire ce voyage ; les entreprises doivent le faire, mais en même temps, il faut préserver un équilibre. Faites-vous le grand saut ? et changez-vous tout ? ou concentrez-vous le digital sur quelques domaines clés ? » demande Steven de façon rhétorique.

Lois répond à la question simplement : « Nous revenons à ce que disait Owen, quel est le résultat commercial recherché ? Vous n'êtes pas obligé de tout transformer, ce serait un travail énorme et très risqué. Considérez les nouvelles technologies et décidez où elles peuvent être les mieux utilisées pour atteindre les objectifs d'affaires qui vous sont spécifiques. »

Owen aime l'orientation de cette conversation : « C'est un aspect crucial et il est important que les clients comprennent que la « transformation digitale » n'est pas un concept qui demande tout ou rien. C'est quelque chose que vous pouvez faire progressivement. »

« Tirez parti des nouveautés tout en continuant à faire marcher l'ancien aussi longtemps que nécessaire, » conclut Lois.



« Exactement. A mon avis, il s'agit de la manifestation d'une approche bimodale ou à deux vitesses de la technologie » ajoute Owen, « ce n'est pas un concept négatif, mais au contraire très positif et pragmatique. L'important est de pouvoir reconnaître honnêtement que vos anciennes plateformes et applications sont tout un embrouillamini de complexité. »

« Il pourrait être trop coûteux et risqué de les transformer en totalité, donc en termes d'amélioration de l'expérience client, les dépenses digitales sont souvent mieux investies en première ligne. Par exemple cela a été réalisé dans le secteur de la banque en créant des applications bancaires en ligne et mobiles. Souvenez-vous de la dernière fois que vous avez vraiment écrit un chèque ou entré dans une agence pour en déposer un ? »

L'équipe ISG est unanime. C'est une action rare maintenant. « Mais les agences existent toujours. De nos jours, les banques en réduisent le nombre, mais elles ne peuvent pas les éliminer. La nouvelle vague de banques digitales n'a pas à s'inquiéter de cet héritage, mais elles ne bénéficient pas de la notoriété de la marque et du soutien dont disposent les grandes banques.

Ainsi, les banques historiques peuvent continuer à utiliser leurs systèmes existants et les transformer lentement. Mais ils peuvent aussi faire des choses intéressantes de leurs agences.

« C'est exactement ce que fait Barclays. Ils ont fait équipe avec Amazon pour installer des casiers de collecte dans leurs agences. Cela conduit les gens au cœur de la marque, même s'ils gèrent toutes leurs opérations bancaires en ligne. Ici, le domaine digital sert pour créer de nouvelles opportunités de vente. Une fois que le client est physiquement dans la banque... il y a toujours une chance qu'il ouvre un compte d'épargne ou qu'il pense à transférer son crédit immobilier par exemple. C'est plutôt intelligent. »

Intelligent et entièrement pragmatique

Le pragmatisme est au fondement de l'optimisme digital

Les joies du réalisme.

Steven est impatient de transformer ce pragmatisme dans une démarche pratique. Voici ce qu'il propose : « Selon moi, vous devez penser à trois éléments : votre réseau digital, votre vision stratégique digitale et votre approche omnidirectionnelle. Vous devez considérer le tout de façon holistique et avoir toutes les informations nécessaires à votre disposition. Et cela signifie que vous devez réaliser que vous n'y arriverez pas en travaillant seul dans votre coin. Vous avez besoin d'un partenaire qui détient cette perspective du marché. »

Owen ajoute : « Le problème ne se trouve pas seulement avec les concurrents perturbateurs, c'est à dire les start-ups digitales de votre marché. Vous devez aussi vous préoccuper de vos concurrents traditionnels. Ils pourraient être en avance sur vous. C'est plus dangereux, à mon avis. »

« Oui, ce n'est plus un monde imaginaire, cela se produit aujourd'hui, maintenant » souligne Steven, « Les aspects que j'ai mentionnés sont ceux auxquels vous devez réfléchir en profondeur pour que votre avenir digital se réalise. » Harald propose une métaphore intrigante ; « Nous devons jouer le rôle de l'oncle sévère qui pose les questions difficiles. Mettez en place un groupe, un laboratoire, et laissez vos employés jouer avec le digital pour qu'ils puissent découvrir les possibilités. En revanche, ne vous attendez pas à des résultats instantanés, et n'essayez pas de changer les processus fondamentaux trop rapidement. Soyez l'oncle sévère. »

L'équipe ISG est soulagée, ils craignaient qu'il voulût dire qu'ISG devait assumer le rôle de cet oncle. « Non, mais nous aidons le DSI ou le PDG à le faire. L'oncle a besoin des bonnes informations ! » Harald explique que chaque « laboratoire » ou groupe doit avoir des cibles et qu'un délai doit être fixé à partir duquel des résultats

mesurables doivent être évidents. « Pour y arriver, vous devez construire une structure » dit-il, « ISG aide les clients à le faire et assure en parallèle que la fonction de gestion fonctionne sans à coup. Cet élément est malheureusement oublié par beaucoup de clients. Ils sont trop concentrés sur la partie jeu avec le digital. Vous devez gérer votre façon de jouer. Désolé, mais l'oncle sévère doit surveiller de près ce qui se passe ! »

Lyonel dit : « Pour poursuivre sur l'idée d'Harald, il s'agit d'avoir une approche adulte de ce changement. Je ne l'entends pas d'une manière condescendante. L'organisation doit prendre du recul et considérer l'ensemble de façon holistique. »

« Créer une vision de votre futur modèle opératoire. Par cela je veux dire le modèle opérationnel de votre organisation comparé à celui que vous avez actuellement. Vous avez peut-être du digital maintenant, c'est sûr. Mais si vous voulez devenir plus digital encore, vous devez préciser les attributs dont vous avez besoin, les organisations avec lesquelles vous avez besoin de nouer des partenariats et la manière dont vous les soutiendrez. Vous devez également être explicite quant aux attributs

culturels et aux compétences dont vous avez besoin. Enfin, vous devez investiguer vos faiblesses actuelles et les domaines que vous voulez changer. En bref, vous devez prendre le temps d'établir des fondations solides », dit Lyonel.

Mais cela ne ralentira-t-il pas tout ? « Eh bien, libre à vous de vous précipiter vers l'échec » répond Lyonel. « C'est une pratique qui est suivie. Beaucoup de gens le font. Personne n'a vraiment envie d'aller vite et d'échouer. Soit on se précipite, on échoue et on résout le problème. Ou alors on fait une pause, on réfléchit et on avance à un rythme raisonnable et régulier qui est adapté à votre organisation. Un rythme pragmatique, influencé par les savoirs qui vous entourent, plutôt que d'ignorer tout le monde et de foncer tête basse vers l'inconnu. »

Après une pause, tout le monde remercie « l'oncle Lyonel ».



Le pragmatisme en interne est-il suffisant dans le « monde digital » ?

“

De nos jours, il y a pléthore de fournisseurs SaaS et cloud, par conséquent les coûts d'accès sont tout de suite moins importants et il y a beaucoup plus d'options. Ceci augmente les difficultés de nos clients.

”

Le défi pour le CIO, CTO et CDO modernes.

Owen est clair que ce n'est pas le cas. « L'expertise interne est précisément cela : interne. C'est excellent pour l'organisation telle qu'elle est, mais parfois les clients ont besoin d'une perspective plus étendue, recouvrant l'ensemble de leur secteur, des différents marchés et de tous les fournisseurs et leurs technologies. Vous ne pouvez pas faire cela en interne. »

« Le marché évolue tellement rapidement que les décideurs n'arrivent pratiquement plus à se tenir informés. Les départements informatiques se concentrent sur le business as usual (BAU), et la vision digitale doit donc être traitée en collaboration avec des consultants capables d'apporter une vision plus large », explique Steven. « Avec nos capacités de recherche combinées à notre expérience pratique, très concrètement, nous leur proposons ce qu'ils ne peuvent pas trouver ailleurs. »

« Les directions informatiques n'ont pas le temps de considérer un grand nombre de fournisseurs », dit Lois, « elles ont besoin de quelqu'un qui en sache plus que ce que vous pouvez apprendre dans un article de McKinsey ou un des Magic Quadrant de Gartner. Ils ont besoin de quelqu'un qui voit tout et qui possède une expérience pratique. Quelqu'un qui puisse les relier à ce marché et leur apporter de manière pratique et opérationnelle l'expertise dont ils ont besoin. Autrement dit, ils ne savent pas ce qui est disponible. Comment le pourraient-ils ? »

Steven renforce son discours : « L'écosystème du monde digital change rapidement. Par exemple, si j'étais un fournisseur d'ERP établi, les barrières d'accès à mon marché étaient élevées autrefois et par conséquent vous aviez peu de fournisseurs. Pour les ERP, il y avait Oracle et SAP n'est-ce pas ? Vous n'aviez pas beaucoup d'options, mais aujourd'hui, il y a de nombreux fournisseurs SaaS et Cloud, donc les obstacles à leur accès au marché sont tout à coup beaucoup plus bas, et les options sont beaucoup plus nombreuses. »

« Il y a tellement d'aspects différents à prendre en compte. Chacun d'entre doit être examiné du point de vue de l'analyse de rentabilité ou du coût total de possession et ainsi de suite. C'est beaucoup de travail ! Nous pouvons reprendre cette charge, et cela a beaucoup de valeur » dit Steven.

« Le monde digital, comme on l'appelle, se développe rapidement et de ce fait la nature du rôle du CIO a changé. Ce n'est pas un échec du CIO, c'est simplement la nature du monde dans lequel nous vivons. C'est un monde différent et nous devons changer notre façon de travailler » explique Owen. « C'est pourquoi l'on voit de plus en plus de directeurs du digital, CDO. Ils sont responsables de définir la vision de l'entreprise et doivent ensuite collaborer avec le CIO et le CTO pour l'atteindre. »

« Cela fait plus de monde, mais ils ont encore besoin d'aide » souligne Lois. Le monde digital est un environnement hyper-agile, et redimensionné, où l'on trouve une abondance d'options. Elles changent quasiment chaque semaine. Si vous lisez un magazine de technologie, le nombre de nouvelles solutions que

vous avez à suivre peut être ahurissant, même pour les consultants. Mais vous devez rester à jour. Beaucoup de CIO ont besoin d'aide pour cela. »

« C'est leur recette secrète qui doit être protégée » dit Lyonel. « Les ingrédients essentiels qu'ils veulent garder en interne et pour lesquels ils doivent être aidés. Nous agissons en intermédiaire et aidons les clients à trouver les partenaires adaptés à leurs besoins ainsi que les bons modèles qui leurs permettront d'exploiter pleinement les offres de ces partenaires. »

En fin de compte, peu importe d'où provient cette clairvoyance, tant qu'il y en a suffisamment pour éviter les erreurs et avancer avec confiance et détermination.



“

Si vous prenez un des data center de Google, tout est simplifié et standardisé : la raison en est simple, c'est la seule façon de gérer une telle quantité d'informatique avec un niveau d'effort acceptable.

”

Il est temps d'industrialiser le digital

Standardiser sans compromis.

C'est la grande idée d'Harald, alors, il se lance dans une grande envolée.

« Il est important de créer une structure permanente, efficace et qui fonctionnera à l'avenir. Cela permet de dépasser ce qui représente à mon avis un grand défi, à savoir le fait que l'informatique actuelle ne soit toujours pas vraiment industrialisée. Je pense que l'informatique se situe entre la phase « artisanale » et la phase « industrielle », et nous devons la faire avancer afin qu'elle devienne beaucoup plus normalisée et reproductible.

« C'est comme pour l'industrie automobile. Au début c'était de l'artisanat, des ateliers qui fabriquaient des voitures élégantes, une par une, et qui façonnaient la technologie au fur et à mesure. Ensuite, l'industrie est passée dans l'ère de la ligne de production et la production a été affinée et raffinée jusqu'à ce que nous

connaissons aujourd'hui : un processus de production totalement reproductible dont de nombreux composants sont standards. »

« C'est précisément ce que nous devons faire avec l'informatique et le digital. Sans cela, la complexité de l'informatique augmentera jusqu'à un niveau où vous ne pourrez pas tout gérer, si votre informatique n'est pas industrialisée. »

« Sans introduire un niveau beaucoup plus élevé de discipline, de normalisation et d'organisation axée sur les processus, vous ne pourrez pas gérer la digitalisation. Si vous prenez un des datacenter de Google, tout est simplifié et standardisé : la raison en est simple, c'est la seule façon de gérer cette quantité d'informatique avec un niveau d'effort acceptable. »

Owen est d'accord avec Harald et ajoute « Quand le digital devient « business as usual » (BAU), vous savez qu'il est standardisé. »



Vivre en se tournant vers l'avenir, comprendre en regardant le passé

Détendez-vous, vous avez le temps pour passer au digital.

Alors, quelle est l'aboutissement de cette conversation ? Comment une entreprise peut-elle comprendre l'avenir, quand celui-ci reste spéculatif et plein d'inconnues ?

Le philosophe danois, Soren Kierkegaard, a fait remarquer que « la vie doit être comprise à reculons... mais doit être vécue vers l'avant »⁵. Il faut se fonder sur l'expérience pour faire ses choix mais sans aucune certitude réelle. Ce dilemme est encore plus difficile dans le monde digital (le « monde digital » de Steven) où tout se déplace à la vitesse de l'éclair.

« Il faut être collégial pour faire face à des changements rapides » dit Steven. « Faites-vous conseiller, élargissez votre perspective et n'essayez pas de le faire seul.

Il y aura toujours des directeurs informatiques qui disent qu'il n'y a aucun moyen de le faire, qu'ils n'ont ni les systèmes ni les gens pour le faire. Vous ne pouvez tout simplement pas décider de tout remplacer. Et donc chez ISG, nous les aidons à définir une feuille de route et à présenter, par exemple, les cinq éléments dont ils ont besoin pour démarrer immédiatement. Cela les soulage de beaucoup de stress »

C'est extrêmement angoissant d'avoir le sentiment de rester sur la touche, ou de ne pas bénéficier de la meilleure technologie » ajoute Lois. « Je dis, vous avez le temps. Ce n'est pas un sprint, c'est un marathon. À la rigueur un semi-marathon. Mais vous avez le temps. Soyez pragmatique. Soyez collégial. Créez un écosystème de fournisseurs et de partenaires qui constituent les bases solides de votre voyage. Ensuite, vous pouvez avoir confiance... et faire aussi rapide que nécessaire. »

⁵ Soren Kierkegaard – A Kierkegaard Reader. eds Roger Poole & Henrik Stangerup (1989)

« Mes clients du secteur bancaire réalisent qu'ils ont le temps » explique Owen, « Et ils réalisent aussi qu'une start-up digitale peut être une opportunité plutôt qu'une menace. Je veux dire, nous discutons avec des clients au sujet de partenariat avec de nouvelles banques... ou même de les racheter. C'est un jeu de stratégie. En travaillant avec ISG, nous leur donnons le temps et la possibilité de reprendre leur souffle pour entamer une réflexion plus profonde et plus vaste. »

**« La clé est d'arriver à voir au delà de tout le battage médiatique et de créer une feuille de route basée sur les besoins réels de votre entreprise. Pour cela, vous avez besoin des bonnes informations » affirme Lois.
« C'est ça le pragmatisme dynamique. »**

Lyonel résume : « Nous ne faisons pas que présenter ISG comme un choix pragmatique. Nous essayons d'avoir plus d'enthousiasme que ça. Mais nous présentons ISG comme le partenaire compétent, expérimenté et objectif dont les entreprises de l'ère digitale ont besoin. Ces adjectifs sont ceux que j'associe toujours à ISG.

Ceci parce que, depuis très longtemps, nous aidons les clients à sélectionner les partenaires qui leurs conviennent. Nous connaissons les anciennes méthodes d'externalisation et nous sommes passés maîtres du nouveau style d'externalisation digitale.

« Nous avons acquis beaucoup d'expérience des bonnes pratiques et aussi des moins bonnes. Nous savons quels sont les qualités nécessaires à la réussite. Certaines de ces qualités peuvent paraître modestes, ce que j'appelle le blocage et l'attaque des problèmes, ainsi que les compétences et les attributs personnels des personnes impliquées. Mais notre valeur ajoutée réside tout autant dans la définition des processus qui créent un écosystème sain et nécessaire au succès du modèle opérationnel. Autrement dit, vous n'êtes pas obligé tout résoudre tout seul. »

« Donc, « l'optimisme pragmatique » dans une période d'euphorie digitale signifie qu'il faut :

- Prendre du recul, être réaliste
- Comprendre où vous êtes et savoir où vous voulez aller
- Réaliser que vous n'y êtes pas encore et que vous devez transformer votre organisation
- Créer une structure permettant d'obtenir les bonnes informations
- Équilibrer les connaissances internes et l'expertise externe
- Industrialiser le digital en créant des processus standardisés, reproductibles qui fonctionnent à chaque fois
- Obtenir une perspective plus vaste afin de créer une feuille de route solide
- Être optimiste plutôt qu'euphorique

Chez ISG, notre rôle est de vous assister en trouvant une réponse aux difficultés et aux changements que vous devez réaliser. Nous vous apportons notre expérience et notre expertise et vous aidons à réduire l'exubérance, qu'elle soit irrationnelle ou non.

Nous travaillons avec vous pour dynamiser votre organisation et nous nous concentrons sur les questions qui comptent pour votre entreprise ainsi que pour votre personnel. Nous sommes honnêtes, pragmatiques, et parlons clairement. Quand tous ceux qui vous entourent sont exubérants de manière irrationnelle, nous vous aidons à avancer prudemment, mais rapidement. Nous vous aidons à aller de l'avant, en toute confiance.



Vous ne devez pas tout traiter tout seul

ISG peut vous aider à trouver le bon rythme pour votre transition vers le digital.

Pourquoi ne pas parler à ISG et voir comment nous pouvons vous aider.

Si vous souhaitez discuter des questions soulevées dans le présent livre blanc d'ISG, veuillez nous appeler au **+33 (0)1.41.12.81.81** ou envoyez un mail à **lucy.hermann-taylor@isg-one.com**, afin d'organiser une réunion.

Le prochain livre blanc d'ISG examinera le sujet de l'automatisation robotique des processus. Envoyez un mail à **lucy.hermann-taylor@isg-one.com** pour réserver dès maintenant votre copie.