



## Déluge de perturbations : Comment les leaders de demain vont-ils survivre à la tempête ?

# Déluge de perturbations : comment les leaders de demain vont-ils survivre à la tempête ?

---

## Le monde a changé et ce n'est que le début

« Il y a 50 ans, la durée de vie d'une entreprise du classement Fortune 500 était d'environ 75 ans. Elle ne dépasse pas 15 ans aujourd'hui et la tendance est à la baisse », écrit Peggy Noonan dans un [article](#) sur les raisons du déclin des grandes entreprises. Nous vivons une époque de bouleversements économiques sans précédent, où 50 % des entreprises qui figuraient au Fortune 500 en 2000 n'existent plus aujourd'hui. Selon des chercheurs de l'Université de Washington, [40 % des entreprises du classement Fortune 500](#) n'existeront plus dans 10 ans. Alors qui les remplacera ? Le professeur Richard Foster de l'Université de Yale [estime](#) qu'en 2020, 75 % des 500 entreprises qui constitueront le fameux indice de Standard & Poor's (S&P) n'existent même pas encore.

Qu'est-ce qui a changé ? Les fusions, les acquisitions et les faillites ont modifié la composition des multinationales telles que nous les connaissons aujourd'hui, tandis que l'arrivée de nouveaux entrants de tous secteurs met en péril l'existence même des entreprises en place. Plus fondamentalement peut-être, les forces conjointes de la révolution digitale et de l'évolution des populations actives (et du travail lui-même) aboutissent à la transformation radicale du paysage économique mondial actuel.

Dans leur ouvrage *Le deuxième âge de la machine*, Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee affirment que la technologie est le principal catalyseur du changement. Des niveaux sans précédent d'améliorations technologiques et d'innovations ont déclenché une vague de bouleversements qui va beaucoup plus loin que l'optimisation des performances ou l'automatisation des processus.

Et le phénomène va encore s'accentuer. Dans son livre *La quatrième révolution industrielle*, Klaus Schwab affirme que nous sommes à la veille d'une révolution technologique qui va remodeler fondamentalement la façon dont nous

vivons et travaillons, ainsi que nos relations avec les autres. Compte tenu de son ampleur, de sa portée et de sa complexité, cette transformation aura des répercussions que l'humanité n'a jamais connues à ce jour.

## La révolution digitale et l'évolution de la main-d'œuvre transforment radicalement le paysage économique mondial actuel.

Qu'elles concernent les leaders du marché ou des start-up en pleine croissance, les répercussions du bouleversement digital se font sentir à tous les niveaux du monde des affaires. Mais qu'entendons-nous par révolution digitale ? En termes simples, la révolution digitale désigne l'évolution inexorable de tendances à long terme. C'est la fameuse loi de Moore sur la montée en puissance des ordinateurs, l'accélération des réseaux et la diminution des coûts de stockage. Ces changements sont cumulatifs dans la mesure où chaque innovation s'appuie sur la dernière. Le rythme des changements s'accélère ainsi au fil du temps. Parmi les facteurs non exhaustifs qui ont un impact sur l'activité économique actuelle, nous pouvons citer les éléments ci-dessus et y ajouter le Cloud, le Big Data, la mobilité, les logiciels libres, la technologie « in-memory » et l'économie induite par les API.

Ces innovations ont radicalement changé les règles du jeu. James McQuivey, analyste chez Forrester, [décrit cette transformation dans les termes suivants](#) : « La puissance du bouleversement digital ne se contente pas de réduire les barrières, elle les élimine. L'acteur qui vient avec un modèle en rupture peut alors expérimenter de nouvelles idées [...] et cibler rapidement les consommateurs pour un coût presque nul et en l'espace de quelques jours plutôt qu'en années. »

De nouveaux entrants peuvent approcher des marchés parvenus à maturité et résoudre les problèmes plus rapidement, plus efficacement et à moindre coût. Les entreprises n'ont plus besoin d'investir massivement dans l'infrastructure technologique ou dans la main-d'œuvre pour rester compétitives. De tout nouveaux produits, services et modèles économiques sont ainsi rendus possibles par la transition vers une économie digitale. De plus, les ressources actuelles sont davantage multi-générationnelles, mobiles et mondialisées qu'avant.

## Les entreprises qui s'appuient sur d'anciennes technologies auront du mal à rivaliser avec celles qui ont su évoluer.

Selon Meg Whitman, PDG de HP : « Nous vivons une époque de changements économiques et politiques incessants, qui s'accompagnent d'un grand nombre de nouveaux modèles économiques. Aucune entreprise ne peut survivre sans s'adapter, se remettre en cause, changer ni même se renouveler. »

Nous entrons dans une époque où les entreprises doivent s'adapter si elles ne veulent pas disparaître. Les secteurs les plus fortement impactés sont généralement confrontés à deux forces en présence, explique Rhys Grossman, du cabinet Russell Reynolds Associates dans [la revue américaine Harvard Business Review](#). La première se caractérise par la faiblesse des obstacles à l'entrée sur le marché, et donc par une concurrence excessive. La seconde concerne leur dépendance vis-à-vis des activités traditionnelles qui génèrent le plus gros de leurs recettes. Pour rester dans la course, ces entreprises doivent relever des défis à la fois organisationnels et culturels.

Si le principe « Mieux, plus vite et moins cher » constitue un élément clé de la révolution digitale, comme nous le verrons plus loin, les entreprises qui s'appuient sur d'anciens modèles et d'anciennes technologies auront du mal à rivaliser avec celles qui ont su évoluer. Nous pensons que les approches traditionnelles en matière de technologie et de culture nuisent aux organisations établies et que les entreprises du 20e siècle sont mal équipées pour libérer le potentiel de leurs collaborateurs.

Alors que les technologies numériques continuent à transformer l'économie, de nombreux leaders peinent à mettre en place une stratégie digitale, à modifier leurs structures organisationnelles et à faire tomber les barrières qui les empêchent d'exploiter le plein potentiel de ces technologies. Un grand nombre d'entreprises bien établies défient toutefois cette incapacité apparente à s'adapter et anticipent cet environnement de rupture avant d'avoir à en subir les conséquences.

## S'adapter ou disparaître : Comment les entreprises peuvent-elles prospérer dans l'ère digitale ?

Il y a dix ans, personne n'aurait pu prévoir l'évolution qu'allaient connaître les taxis et le secteur hôtelier. Au premier abord, Uber et Airbnb n'ont pas l'air d'être de redoutables concurrents. Ils ne possèdent ni véhicules, ni hôtels. En fait, l'innovation vient presque exclusivement de la technologie, qui leur a permis de révolutionner chacun son secteur respectif. Grâce à leur capacité à connecter un client à un moyen de transport ou un logement de façon plus sûre, plus rapide et plus efficace que jamais, ils ont imposé Uber et Airbnb comme la « nouvelle norme » à l'ensemble des consommateurs et se sont largement démarqués de la concurrence en place.

Il convient aussi de noter qu'Uber et Airbnb ont tous deux créé des « plateformes » leur permettant d'étendre leurs activités à d'autres segments de marché, tels qu'[UberEats](#) pour la livraison de nourriture ou [Airbnb Neighborhoods](#) pour les guides de voyage.

## Il ne s'agit pas de savoir si votre entreprise va faire face à une concurrence de rupture, mais quand.

Certains pourraient dire que toutes les entreprises ne cherchent pas à devenir le nouveau Uber. Cependant, l'histoire récente abonde d'exemples de secteurs qui se sont révélés de plus en plus inadaptés ou obsolètes. Par exemple, les superproductions cinématographiques usurpées par la montée de Netflix, les librairies frappées de plein fouet par les offres numériques d'Amazon et les fabricants de lunettes qui ont vu leur petit monde tranquille bouleversé par l'arrivée de l'e-opticien Warby Parker.

Pour les entreprises bien établies, la question n'est pas de savoir si elles vont être confrontées à une concurrence d'une nouvelle forme, mais quand, comment et par qui. La seule solution raisonnable consiste à relever le défi du changement avant que quelqu'un d'autre ne vous y oblige. Intéressons-nous à certaines des entreprises qui ont déjà embrassé le changement et transformé leur façon de faire des affaires.

Adobe en est un parfait exemple. L'entreprise a abandonné la vente de logiciels physiques et s'est lancée dans une plateforme basée sur le Cloud qui propose des abonnements et génère des revenus réguliers. L'ancien modèle empêchait Adobe de tenir à jour ses produits et, plus important encore, de fidéliser des clients habitués à utiliser des logiciels innovants dans le cadre de leur travail. Ce modèle offrait par ailleurs des opportunités stratégiques aux concurrents d'Adobe, par le biais de produits plus souvent mis à jour.

Comme Dan Cohen, Vice Président d'Adobe, l'a expliqué au cabinet [McKinsey](#), « l'adoption du Cloud a modifié la façon dont nous concevions les produits, nos fonctionnements ainsi que nos modèles de commercialisation et de gestion des produits. Auparavant [...] il nous fallait 18 à 24 mois pour lancer de nouveaux produits. De nos jours, deux années représentent une éternité ».

D'après le cabinet McKinsey, le revenu récurrent d'Adobe [est passé](#) de 19 % de son revenu total annuel en 2011 à 70 % aujourd'hui. Le nombre d'abonnés payants, qui dépasse déjà les 4 millions, devrait continuer d'augmenter.

HP, l'une des entreprises technologiques les plus respectables, a décidé en 2015 de se scinder en deux entités distinctes, HP Inc. et Hewlett Packard Enterprise, afin que chacune puisse suivre le modèle économique et adopter les innovations qui répondaient le mieux à son positionnement.

La scission d'une entreprise bien établie en deux entités distinctes n'est pas chose facile. En prévision de sa réorganisation, HP a dû installer 4 000 serveurs et gérer 500 projets dans 170 pays. Cela impliquait la consolidation des différents outils accumulés au fil des ans, notamment dans le secteur des ressources humaines

et des finances. HP a dû s'adapter et faire évoluer son approche de la technologie afin d'être plus flexible et de permettre aux employés de prendre des décisions axées sur les données pour soutenir les opérations et la croissance mondiales de l'organisation.

## Les acteurs qui proposent une approche de rupture reconnaissent que l'innovation est le fruit de leurs collaborateurs.

Les entreprises modernes, qu'elles bousculent un marché ou aient elles-mêmes décidé d'évoluer, présentent plusieurs traits communs. Embrasser le changement nécessite en effet que les entreprises soient agiles, capables de réagir rapidement à l'évolution des conditions du marché et en mesure de lancer de nouveaux produits et services dans le monde entier. Elles doivent s'adapter rapidement et envisager l'innovation comme une stratégie à long terme, non comme un palliatif.

Ces entreprises doivent également reconnaître que, peu importe leur segment de marché ou le type de produit ou de service qu'elles offrent, les innovations de rupture émanent des collaborateurs. Les employés doivent avoir accès aux outils et informations dont ils ont besoin pour décentraliser le processus décisionnel afin que les décisions soient prises en s'appuyant sur des données, et non à l'instinct. Ils utilisent ces données pour envisager stratégiquement le futur et décider des investissements financiers et humains. Dans les entreprises véritablement modernes, les deux actifs clés que sont les personnes et les capitaux sont gérés comme les deux faces d'une même médaille.

La nature dynamique de l'économie implique une évolution constante, et les systèmes actuels doivent soutenir ce niveau de flexibilité. Et c'est là que réside le problème principal. La technologie, qui présentait autrefois des avantages considérables, empêche désormais les organisations de rivaliser avec d'autres entreprises plus rapides, plus agiles et dépourvues des mêmes contraintes

technologiques. La technologie qu'elles utilisent n'est tout simplement plus adaptée au monde d'aujourd'hui. Les systèmes traditionnels s'articulaient autour de la chaîne d'approvisionnement et non autour d'une vue unifiée des personnes et des capitaux.

Pour que ces entreprises puissent survivre, elles doivent repenser complètement leur manière d'aborder la technologie.

## Si votre éditeur de logiciels vous présente une feuille de route sur 10 ans, il utilise probablement une boule de cristal.

### Pourquoi certaines entreprises ne réussissent-elles pas leur transformation digitale ?

En 2016, le président exécutif de Cisco, John Chambers, a déclaré à propos de la transformation numérique : « La majorité des entreprises seront passées au digital d'ici cinq ans, et pourtant une grande partie de leurs efforts seront vains. » L'un des principaux facteurs qui contribuent à cet échec est qu'une bonne partie de la technologie en place n'a pas été conçue pour la réalité des entreprises aujourd'hui.

Compte tenu des facteurs dont nous avons discuté plus tôt et du rythme toujours plus rapide des changements, il n'est pas surprenant que les entreprises aient déployé beaucoup d'efforts pour rester dans la course. En fait, si votre éditeur de logiciels vous présente une feuille de route sur 10 ans, il prédit probablement l'avenir avec une boule de cristal. Personne ne peut prédire l'avenir, mais vous pouvez le construire.

Les anciens systèmes n'étaient pas pensés pour accompagner le changement. Ils étaient conçus comme des systèmes monolithiques qui exigeaient une personnalisation importante pour répondre à des besoins spécifiques, avec des mises à jour coûteuses et fastidieuses. L'adaptation progressive de ces systèmes à mesure que les entreprises se développent est un processus extrêmement long.

L'apparition du Cloud computing, l'augmentation de la puissance de traitement, la baisse des coûts de stockage, l'essor des technologies mobiles et l'arrivée de l'Internet

grand public ont contribué à cette transformation. Le Cloud a transformé la notion d'adaptation au changement, en faisant porter sur les fournisseurs la responsabilité de créer des logiciels susceptibles d'être facilement reconfigurés pour suivre l'évolution des processus de gestion. Aujourd'hui, les entreprises ont besoin de systèmes capables d'extraire rapidement et efficacement les informations nécessaires sur les personnes et les capitaux d'une organisation.

À la base, des solutions comme les logiciels de gestion financière avaient été développés pour effectuer des tâches spécifiques, telles que l'automatisation des transactions et de la comptabilité. Ils avaient été créés pour accepter un volume très limité de données et présenter les résultats à un petit nombre de parties prenantes. Dans cette optique, et avec la technologie disponible à l'époque, ils étaient très performants.

Ce type d'approche ne convient absolument pas aux exigences d'aujourd'hui. De nombreuses entreprises ayant fortement investi dans des technologies traditionnelles se méfient souvent d'une approche visant à faire table rase du passé afin de pouvoir disposer des systèmes nécessaires pour transformer efficacement leur entreprise. Pourtant, les systèmes classiques ne fournissent pas la visibilité immédiate ni les données actionnables dont les entreprises ont besoin sur les personnes et les capitaux. De plus, leur maintenance et leur gestion sont des opérations coûteuses et chronophages, ce qui laisse peu de place à l'innovation.

Selon le cabinet [McKinsey](#), « le nombre toujours croissant d'utilisateurs connectés, de processus automatisés et d'analyses détaillées exercent une demande sans précédent sur les fonctions informatiques. Beaucoup d'entreprises ont du mal à faire face et tentent de répondre aux nouvelles exigences en ajoutant des modules complémentaires aux opérations existantes ».

Ces « modules complémentaires » font référence à la manière dont les éditeurs existants, incapables de suivre l'évolution de la demande, ont tenté de pallier le manque de capacités. Des applications métier fondamentales, telles que les applications RH ou de gestion financière, sont devenues un ensemble incohérent d'acquisitions, de connexions et de middleware. Bien que ces palliatifs répondent à des lacunes fonctionnelles, ils ne peuvent pas soutenir la transformation des entreprises et ruinent presque tout effort d'adaptation à l'évolution rapide de l'activité. Chaque module complémentaire étant doté

d'une interface différente, ils ne sont pas adaptés au mode de travail des employés et ne permettent pas de facilement partager des données avec d'autres systèmes (y compris ceux provenant du même éditeur).

## Appliquer la même recette que celle des marques novatrices, en repensant complètement votre approche de la technologie.

Martin Gill, Vice Président de Forrester Research, a déclaré à [CIO.com](#) que « la problématique dépasse le simple ajout de sites Web ou d'applications à votre activité. Vous devez l'envisager sous l'angle d'une réinitialisation de votre modèle de fonctionnement ».

La transformation digitale ne peut pas se faire à partir d'un environnement bricolé. Il s'agit de recommencer à partir de zéro, ce qui nécessite une refonte coordonnée à tous les niveaux de l'entreprise. Ce concept peut naturellement se révéler très angoissant pour les entreprises qui ont fortement investi dans des infrastructures informatiques traditionnelles. Mais comme nous l'avons vu précédemment, même de grandes marques internationales très ancrées dans la tradition ont réussi à remettre en question le statu quo.

Le secteur bancaire mondial est un parfait exemple de la manière dont la technologie a constitué un obstacle à la transformation. De nombreux établissements utilisent des systèmes informatiques mis en place

sur plusieurs décennies via des acquisitions et des lancements de nouveaux produits, ce qui a conduit à un ensemble de systèmes hétéroclite et couteux. Les coûts de maintenance de ces systèmes vieillissants et rigides représentent environ les trois quarts des dépenses informatiques des banques, selon [le cabinet de recherche et de conseil Celent, cité dans le Financial Times](#).

Cela ne laisse plus qu'un quart des dépenses qui sont consacrées à l'innovation pour suivre le rythme rapide des start-up, en tentant de s'emparer de parts de marché dans des secteurs tels que les systèmes de paiement. L'approche du coup par coup plutôt que l'élaboration d'une vision globale a des répercussions négatives sur le fonctionnement des banques, notamment sur les produits et services fournis, la gestion des clients et les résultats.

Quel que soit le secteur, la réponse est de ne pas poursuivre dans la voie de la transformation en ajoutant des modules complémentaires à un système traditionnel. Les organisations doivent commencer par appliquer la même recette que celle des marques novatrices, ce qui implique de repenser complètement leur approche de la technologie. Les entreprises qui cherchent le changement doivent adopter le Cloud computing, comprendre l'importance de l'accès en temps réel aux données et utiliser des systèmes flexibles capables de prendre en charge les changements apportés aux processus de gestion. Il s'agit de la manière la plus efficace d'affronter une tempête qui pourrait s'amplifier au fil du temps.



Workday | Téléphone : +33 (0)1 84 88 34 44 | [workday.com/fr](http://workday.com/fr)