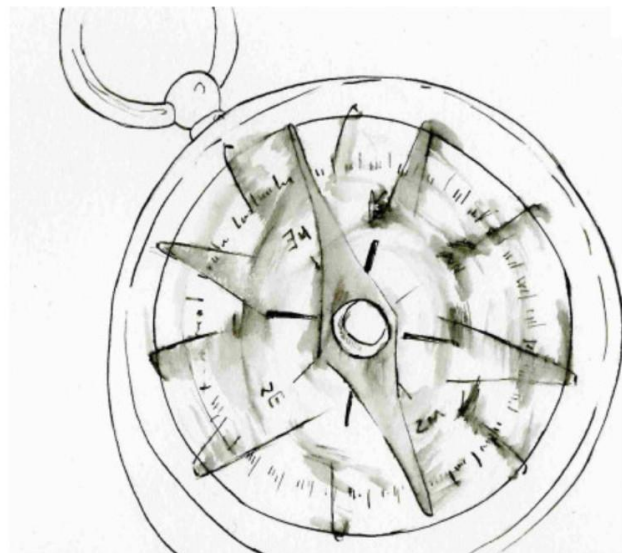
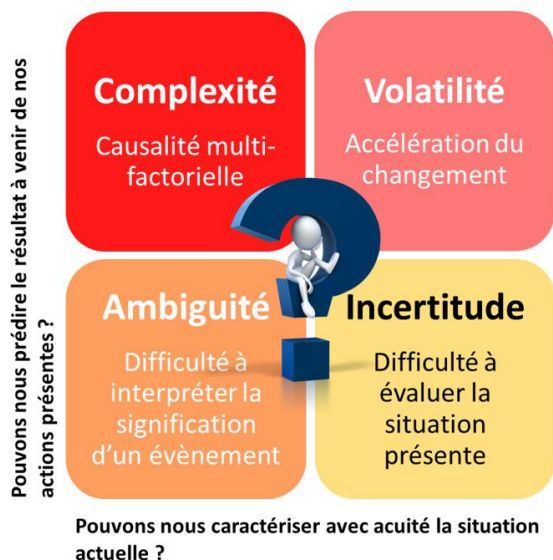


L'innovation frugale comme réponse à un monde des affaires Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu

September 8, 2016

Un monde VICA qui oblige à repenser les comportements

Nous vivons dans un monde de plus de plus **V**olatile, **I**ncertain, **C**omplexe et **A**mbigu, un monde de changements accélérés. Ce monde à l'évolution de plus en plus difficile à « lire », à prévoir, nécessite une adaptation du comportement des acteurs économiques qui ne peuvent plus se projeter à 5 ans, 10 ans voire plus et établir des programmes d'investissement et d'exécution budgétaire fiables à ces horizons temporels. L'approche traditionnelle basée sur des programmes pluriannuels, des processus de décision complexes multi-jalons, et des cycles longs n'est plus pertinente dans ce monde de changement accéléré.



Ce monde VICA (*VUCA World*) invite à la fois à plus de prudence, et à plus d'audace.

- A plus de prudence, car il est difficile d'estimer la valeur actualisée nette d'investissements du fait des risques importants sur la rentabilité des projets que font peser toute cette incertitude et ces risques systémiques.
- A plus d'audace également, car comme le veut l'adage « ce qui vous a amené ici, ne vous conduira pas là-bas ». Il faut être prêt à changer son mode de pensée, son biais cognitif et à penser en arborescence, hors du cadre, pour innover de façon holistique sans vouloir préjuger de la « bonne direction » dans ce nouveau monde "mouvant".

C'est cette apparente contradiction entre :

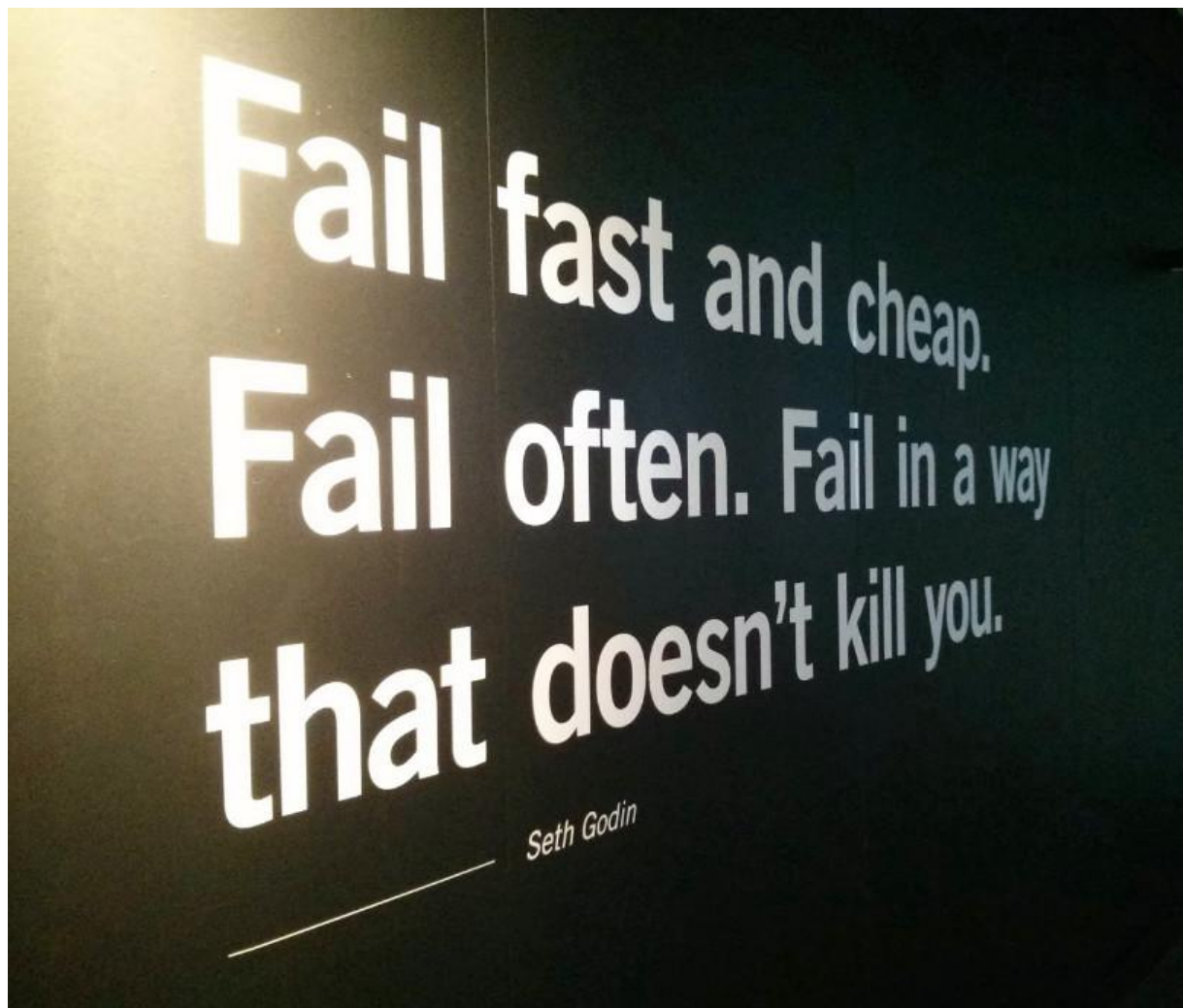
- Nécessité d'investir dans de multiples directions sans pouvoir préjuger du "succès",

- Et nécessité de minimiser les risques financiers et garantir un retour sur investissement en dépit de l'incertitude et la volatilité,

qui nécessite une refondation des processus d'innovation et qui fonde **l'innovation frugale** comme réponse à ce paradoxe.

L'innovation frugale repose sur deux piliers principaux :

- L'adoption de **cycles de développement courts** (en réponse à la volatilité et l'incertitude) **et itératifs** (concept de « produit minimum viable » - *Minimum Viable Product*-). Plutôt que de s'engager dans des programmes longs avec l'inévitable effet tunnel, l'objectif de ces cycles de développement courts est de réduire l'investissement nécessaire, le risque d'exécution, et de rester très proche des besoins perçus du marché pour minimiser la probabilité d'un échec de l'introduction d'un nouveau produit/service sur le marché,
- Le développement d'**une culture de l'essai/erreur** (en réponse à l'ambiguïté et à la complexité) qui permet d'explorer les possibilités et de mieux appréhender la réalité du terrain par l'expérimentation. Le corollaire de l'instanciation de cette culture de l'essai/erreur basée sur le concept d'organisation apprenante (*learning organization*), est la capacité de l'organisation à **réduire le coût marginal de l'expérimentation**. Une telle approche n'est soutenable économiquement que si le coût de l'erreur (et le gain de l'apprentissage associé) reste économiquement acceptable (*Fail Safe = Fail Quick & Cheap*).



(img:sidewalksafari.com)

Ces deux piliers fondateurs de l'innovation frugale ont un impact important sur les entreprises :

- Un impact sur l'organisation des entreprises : Faible profondeur hiérarchique, prise de décision rapide, responsabilisation des acteurs, décloisonner les silos, collaboration transversale, voire holocratie. Une structure allégée, plus efficace et moins coûteuse en fonctionnement,
- Un impact sur la culture des entreprises : Favoriser les principes (l'esprit des lois, plutôt que les règlements), accepter l'échec constructif (retour d'expérience, *post-mortem*, *pre-mortem*), perception partagée de la chaîne de valeur globale pour donner plus de sens, ne pas être "tétanisé" et savoir gérer la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté.



(img source : <http://blog.ific-coaching.com/2011/01/12/holacratie-un-element-de-lintelligence-collective-gouvernance/>)

De la nécessité et de la difficulté d'adopter l'innovation frugale pour des entreprises opérant sur des marchés matures : Cas de l'industrie bancaire

PWC et le centre d'études pour l'innovation financière de New York (CSFI) ont réalisé une étude sur les défis principaux auxquels les banques doivent faire face en 2016. Dans cette étude, deux risques de nature technologique apparaissent dans le « top 5 » :

- **L'obsolescence et la très forte hétérogénéité des systèmes d'information** des banques liées à leur historique de croissance externe qui génère des coûts importants *versus* la concurrence des « *FinTechs* », qui sont des « *pure players* » spécialisés utilisant les technologies IT modernes (informatique en nuage = « *Cloud* » & solutions mobiles) pour engager leurs clients dans des expériences multi-canaux, avec une plus grande efficacité économique,
- **La cybercriminalité** reste un enjeu important comme l'ont démontré les attaques récentes sur le système SWIFT.

Après une phase de consolidation/croissance externe dans l'industrie bancaire pour générer des économies d'échelle, il est probable que le modèle d'affaires (*Business Model*) des banques soit amené à évoluer pour maintenir sa rentabilité du fait :

- De la situation macro-économique (politique des taux négatifs des banques centrales),
- D'une plus forte régulation du marché,

- De l'émergence de compétiteurs plus spécialisés que les grandes banques généralistes et qui utilisent les nouvelles technologies pour se différencier tant en matière d'offre, qu'en matière de positionnement « prix » (*pricing strategy*). En 2015, VentureBeat indique que €38 milliards d'euros ont été investis dans les FinTechs.

Les grandes banques sont contraintes à innover pour trouver de nouveaux relais de croissance et maintenir leur chiffre d'affaires et leur marge opérationnelle. Toutefois, cela ne va pas sans poser des problèmes structurels.

Un enjeu culturel, organisationnel et technologique

Les grandes banques sont structurellement orientées à exploiter leurs forces plutôt qu'à explorer de nouvelles compétences. Tous les acteurs d'une industrie mature ont tendance à favoriser leur produits « vache à lait », plutôt que de développer des offres nécessitant un investissement initial important et un risque opérationnel d'introduction sur le marché.

De plus les contraintes réglementaires s'imposant à elles nécessitent la mise en place de processus de contrôle qui accaparent d'importantes ressources. Ces contraintes réglementaires créent un environnement peu propice à l'innovation, notamment du fait des pesanteurs juridiques qu'elles génèrent. L'incertitude juridique/législative créée par le retard législatif par rapport à l'innovation technologique favorise le *status quo*, notamment pour tout ce qui concerne l'utilisation des offres d'informatique en nuage publiques (*Public Cloud*) et la perception d'un risque opérationnel et juridique.

Ce type d'industrie mature se caractérise par une hiérarchie profonde, une exécution budgétaire calquée sur une pensée linéaire et séquentielle, dans laquelle la planification stratégique est une extrapolation du passé, une structure matricielle, des processus nombreux et peu flexibles, un grand nombre d'employés avec une culture du *status quo* : une industrie dans laquelle la résistance au changement est maximale.

Toutefois, dans un monde VICA aux changements accélérés, le *status quo* est *a minima* bousculé, et devient difficilement tenable du fait :

- De grandes tendances macro-économiques (taux durablement bas) qui mettent les marges sous pression, et étant plus structurelles que conjoncturelles peuvent questionner la validité du modèle d'affaires des grandes banques,
- De grandes tendances démographiques (la génération Y est la plus représentée dans la population active désormais) qui obligent à repenser la relation client, les modalités de son engagement, de son acquisition et de sa rétention,
- De l'émergence d'offres de fourniture de services de type "*Infrastructure as a Service (IaaS)*", "*Platform as a Service (PaaS)*", et "*Software as a Service (SaaS)*" opérés par des acteurs majeurs de l'industrie *high tech* et fournis en

payment à l'usage rendant possible une croissance exponentielle soutenable avec une stratégie de prix de type "*Mark-up Pricing Strategy*",

- De l'émergence rapide de nouveaux compétiteurs, les « FinTechs » proposant une offre spécialisée complémentaire et/ou concurrentielle des produits & services des banques généralistes avec un modèle de développement "exponentiel" (faibles coûts variables, coûts marginaux tendant vers zéro et obligation de ventiler leurs coûts fixes sur de gros volumes).

Les FinTechs sont structurellement plus agiles car elles n'ont pas de « vaches à lait » à maintenir, mais bel et bien des "dilemmes" à développer pour qu'ils deviennent de « futures vaches à lait ». Les FinTechs sont économiquement plus efficaces, pour trois raisons :

- **Elles sont spécialisées** sur des fonctions bancaires et développent une expertise pointue sur ces sujets (pertinence du positionnement, du *Marketing Mix*),
- **Elles bénéficient de l'abaissement des barrières d'entrée capitalistiques** permis par l'émergence rapide et irréversible des offres de *Public Cloud* et de leur modèle d'affaires (*Business Model*) basé sur le paiement à l'usage. Ce *Business Model* qui permet de transformer des coûts d'investissements (*Capital Expenditure – CapEx-*) en coûts opérationnels (*Operating Expenditure – OpEx-*), et qui fonde la croissance sur une stratégie de conquête de parts de marché et de volume d'affaires (pour ventiler leurs coûts fixes alors que leurs coûts variables sont maîtrisés),
- **Elles ont une organisation et une culture « agile » par essence**, ce sont des « start-ups »

La génération Y, et la génération Z vont nécessiter d'adapter les offres et services bancaires à la culture de ces nouvelles générations (tout le temps connectées, nées avec le numérique) et à une nouvelle donne macro-économique.

La mise en œuvre d'une transformation technologique, organisationnelle, et culturelle visant à modifier l'ADN des banques généralistes pour y insérer les gènes de l'innovation frugale est consubstantielle à leur pertinence, leur durabilité voire leur survie dans un monde VICA, où il n'existe plus de « *too big to fail* » :

- En 2011, une étude de la Graduate School of Business du Babson College anticipait que 40% des 500 premières capitalisations boursières aux USA disparaîtraient dans les 10 ans à venir,
- Le professeur Richard Foster de l'université de Yale a estimé que la durée de vie moyenne d'une grande entreprise était passée de 76 ans en 1920 à moins de 15 ans de nos jours.

L'enjeu pour le Directeur du système d'information (*Chief Information Officer*) est de devenir le Directeur de l'Innovation Numérique (*Chief Innovation Officer*) et pour le Directeur Technique (*Chief Technology Officer*) de devenir le Directeur de la Transformation technologique (*Chief Transformation Officer*).

Même acronymes (*CIO / CTO*), mais perspectives disruptives dans la façon d'aborder les rôles et responsabilités : Promouvoir et déployer les outils (technologiques, procéduraux, organisationnels) permettant et supportant l'innovation frugale par le biais de la transformation numérique.