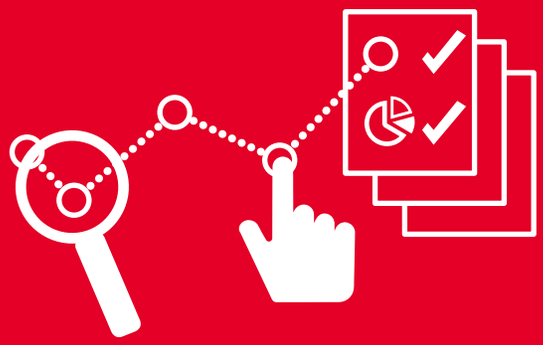
Décembre 2017

ceo

Le magazine des décideurs

Confiance dans l'ère numérique

pwc



Les données – la matière première du futur

Les données sont intelligentes, à leur manière. Des processus d'analyse high tech et l'apprentissage automatique conduisent, à partir de la structure et de la légalité de données, à un gigantesque potentiel de connaissances et d'expériences. Des connaissances qui pourront ensuite être investies dans le secteur de la santé, par exemple, pour accroître l'efficacité des thérapies. Quiconque récolte, traite ou exploite des données doit veiller à leur intégrité et leur sécurité, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de données à caractère personnel. Mais le big data et la dépendance de la technique informatique sont autant d'angles d'attaque pour les cybercriminels. C'est pourquoi la sécurité des données, des systèmes de TI et des processus doit figurer en tête de l'agenda des dirigeants.

La photo de l'avant-dernière page donne un aperçu de la société Open Systems SA, prestataire de services et de sécurité informatiques.

Nous avons demandé aux personnes que nous avons interviewées de se décrire en trois hashtags. Vous trouverez leurs réponses en tête de chaque article.

MIXTE
Issu de sources responsables
FSC® C007447
www.fsc.org

climatiquement neutre
powered by ClimatePartner°
Impression | ID 11665-1710-1003

Éditeur :
PwC, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, Suisse

Mise en page :
PwC, Katrin Baur, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, Suisse

Traitement de l'image/impression :
Linkgroup SA, Mühlebachstrasse 52, 8008 Zurich, Suisse

Photo de titre : Credit Suisse

Les opinions exprimées par les auteurs peuvent être différentes de celles de l'éditeur.

La présente édition du magazine « ceo » paraît en allemand, français et anglais.

Tirage : 10 000.

© 2017 PricewaterhouseCoopers SA.
All rights reserved.

La confiance est le label le plus vertueux d'une relation. Une fois instaurée, la confiance crée des partenariats commerciaux fructueux. La confiance n'est pas innée, elle doit s'établir, grandir, et peut disparaître subitement. À l'ère numérique, la confiance est le facteur de réussite numéro 1 – en toutes circonstances.

Urs Honegger
CEO PwC Suisse

Nous consacrons ce numéro de notre magazine ceo au thème de la confiance. La confiance est à la fois très prisée et très difficile à obtenir. L'étude que nous avons menée en 2017 après de CEO du monde entier montre que plus de la moitié des dirigeants interrogés sont préoccupés par le manque de confiance actuel. Une suspicion dont les raisons s'appellent nouvelles technologies numériques, médias sociaux, concurrents étrangers au secteur et océans de données abyssaux.

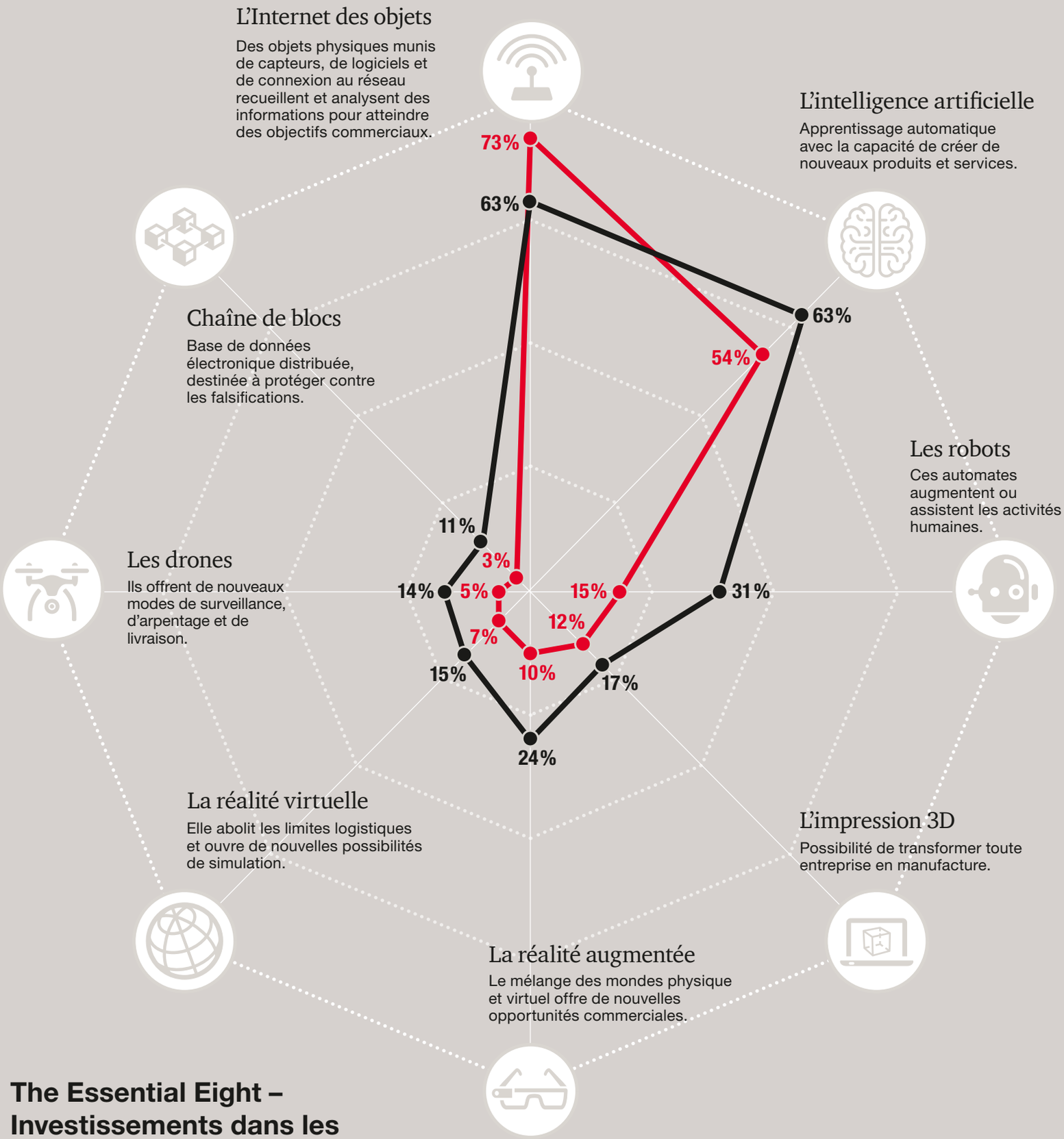
Plus rapide, plus global, plus connecté, la numérisation a modifié fondamentalement le dialogue. Le top-down a laissé la place au peer-to-peer. Les frontières entre monde réel et monde virtuel s'estompent. Et pourtant, le hors ligne existe toujours. Le caractère unique de la rencontre humaine sera-t-il un jour entièrement « virtualisable » ? L'avenir nous le dira, peut-être.

Les moyens de communication numériques transforment aussi les contacts avec les collaborateurs et, par voie de conséquence, la culture d'entreprise. Sachant qu'il n'y a pas de bonnes performances sans motivation et identification, les entreprises acceptent le nomadisme moderne du travail, constituent des équipes internationales et interdisciplinaires et investissent dans le poste de travail du futur.

Les personnes que nous avons interviewées travaillent dans des secteurs divers, représentent aussi bien des start-up que des grands groupes internationaux et ont des modèles d'affaires fondamentalement différents. Mais toutes bâtissent sur la confiance de leurs clients, de leurs partenaires commerciaux et de leurs collaborateurs, parfaitement conscientes de l'importance et de la dynamique créée par cette confiance. Et toutes voient dans l'avancée du numérique une chance de renforcer la confiance: grâce à des données créatrices de valeur, à une transparence accrue, à des innovations réalisées, à une meilleure qualité, à des risques sous contrôle, à une responsabilité sociale assumée et au développement de solutions durables.

Nous vous souhaitons une lecture riche en perspectives.

Urs Honegger



The Essential Eight – Investissements dans les technologies émergentes clés* aujourd'hui et en 2020

Parmi les investissements suivants, quels sont ceux que vous faites de manière substantielle? (Toutes les réponses applicables)

— *aujourd'hui*
— *dans trois ans*

* Technologies qui soutiendront la croissance des revenus et optimiseront les activités commerciales. Tout cela est mesuré à l'aide des critères suivants : l'importance de la technologie pour les entreprises et industries ; la portée mondiale ; la viabilité technique, y compris le potentiel de se généraliser ; la taille du marché et le potentiel de croissance ; le rythme des investissements publics et privés dans celles-ci.

Source: basé sur l'étude PwC Global Digital IQ® 2017

Courage et responsabilité, le bon équilibre

Reto Häni et Andreas Eschbach, experts PwC, nous livrent les clés pour réussir le passage à l'ère numérique.

La numérisation a modifié fondamentalement le monde des affaires. Que faut-il pour réussir désormais ?

Reto Häni : Du courage, de la rapidité et de la responsabilité. Il faut du courage pour utiliser la numérisation de manière à générer quelque chose de nouveau et de meilleur. Le rythme est important aussi : expérimenter quelque chose rapidement et accepter le risque que cela ne fonctionne pas. Ce faisant, les entreprises doivent protéger les données de leurs clients comme elles le feraient avec un bien matériel.

Andreas Eschbach : Les entreprises doivent pouvoir anticiper avant tout. Elles ont besoin de collaborateurs qui se confrontent aux changements technologiques, à leurs opportunités et à leurs risques, et qui évaluent les chances de leur propre modèle d'affaires. Pas uniquement tous les trois à cinq ans, mais en permanence.

Comment trouver le bon équilibre entre les chances de la numérisation et les dangers qu'elle entraîne ?

Andreas Eschbach : Les entreprises ne devraient pas refuser la nouveauté, mais expérimenter selon la devise « learn fast, fail fast ». Un centre de l'innovation peut être un lieu propice où les collaborateurs développent des approches innovantes et les évaluent, sans perdre de vue, ici non plus, les risques inhérents. Mais tout ce qui est techniquement faisable n'est pas automatiquement pertinent. Je recommande aux entreprises de ne pas suivre toutes les modes.

Reto Häni : Il est, d'une part, pertinent d'avancer avec la numérisation, car elle offre de nombreuses chances, comme l'automatisation, une plus grande efficience et de tout nouveaux modèles d'affaires. De l'autre côté, il est tout aussi important d'avoir conscience des dangers à chaque étape. C'est pourquoi la protection des données et la sécurité ne doivent pas arriver en bout de chaîne, mais être un processus parallèle.

Comment les entreprises peuvent-elles gagner la confiance des clients et des partenaires commerciaux ?

Reto Häni : En étant conscientes que les données sont précieuses et en les traitant comme objets de valeur. Il n'y aura pas de confiance s'il n'y a pas de transparence. Les entreprises devraient faire toute la lumière sur les informations qu'elles collectent, comment elles traitent les données et comment elles les protègent.

Andreas Eschbach : Dans le commerce B2C, des portails peuvent contribuer à créer de la transparence en termes de prix, de service et de satisfaction du client. Mais rien n'est dit sur la sécurité des données de clients. Des certifications attestant qu'une entreprise respecte des normes internationales de sécurité pourront être source de confiance. Dans le secteur B2B, les entreprises ont besoin d'un concept de sécurité pointu. Très peu d'entreprises que nous analysons pour la première fois disposent d'une protection optimale et permanente correspondant à leur modèle d'affaires, leur activité géographique et leur culture d'entreprise.

Vous plaidez pour imposer la gestion des risques comme outil stratégique. Quelle forme cela peut-il prendre en pratique ?

Andreas Eschbach : Par exemple celle d'une évaluation des risques en temps réel. La plupart des entreprises procèdent tous les trimestres ou semestres à des évaluations des risques. Mais suivre les risques en temps réel permet d'identifier les tendances et les menaces potentielles. L'entreprise peut alors agir de manière proactive plutôt que réactive, un bel avantage stratégique à l'heure actuelle.

Si l'on en croit les médias, les cyberattaques auraient nettement augmenté ces dernières années. Qu'en pensez-vous eu égard à votre expérience ? Et quel est le plus grand facteur de risque : l'homme ou le système TI ?

Reto Häni : Oui, les cyberattaques augmentent nettement aujourd'hui. Souvent, les entreprises ne remarquent même pas qu'elles sont attaquées. Les cas occultes sont toujours nombreux malgré une visibilité plus forte. Mais avec le professionnalisme croissant des hackers, on ne peut plus affirmer que l'homme est le risque primaire. Les investissements dans les technologies de la sécurité sont donc toujours plus indispensables.

#passion_pour_la_sécurité #curiosité #ouverture

Reto Häni
Associé et Responsable Cybersécurité et Vie Privée, PwC Suisse

#TechGeek #inventeur #entrepreneur

Andreas Eschbach
Associé et Responsable Risk Assurance Services, PwC Suisse

« La confiance se gagne jour après jour, au travers de chacun de nos actes. »

Susanne Ruoff
CEO de La Poste Suisse

8 **Urs Rohner**
mise sur la confiance et la confidentialité.

12 **Bruno Giussani**
propage des idées à valeur ajoutée.

16 **Tobias Häckermann**
numérise le travail des organes.

18 **Alain Dehaze**
prépare la main d'œuvre au futur.

22 **Susanne Ruoff**
relie les mondes physique et numérique.

26 **Martin Bosshardt**
est sur la trace des hackers.

30 **Herbert Bolliger**
fait faire les achats au réfrigérateur.

34 **Anna Alex**
trouve le bon style en analysant des données.

36 **Thomas Trachsler**
assure aussi contre les risques numériques.

40 **Arnfin Bergmann**
utilise des données pour soigner.

42 **Urs Schaeppi**
garantit des connexions dans toute la Suisse.

46 **Études actuels de PwC**

47 **Magazine ceo en ligne**

La numérisation progresse, l'humain demeure

Il ne peut y avoir de relations ni de succès sans confiance. Cela est vrai pour toute entreprise, et tout particulièrement pour les banques. ***Urs Rohner,*** *président du conseil d'administration de Credit Suisse Group, nous explique pourquoi la confiance fait partie des valeurs fondamentales d'une banque et comment parvenir à cette confiance.*

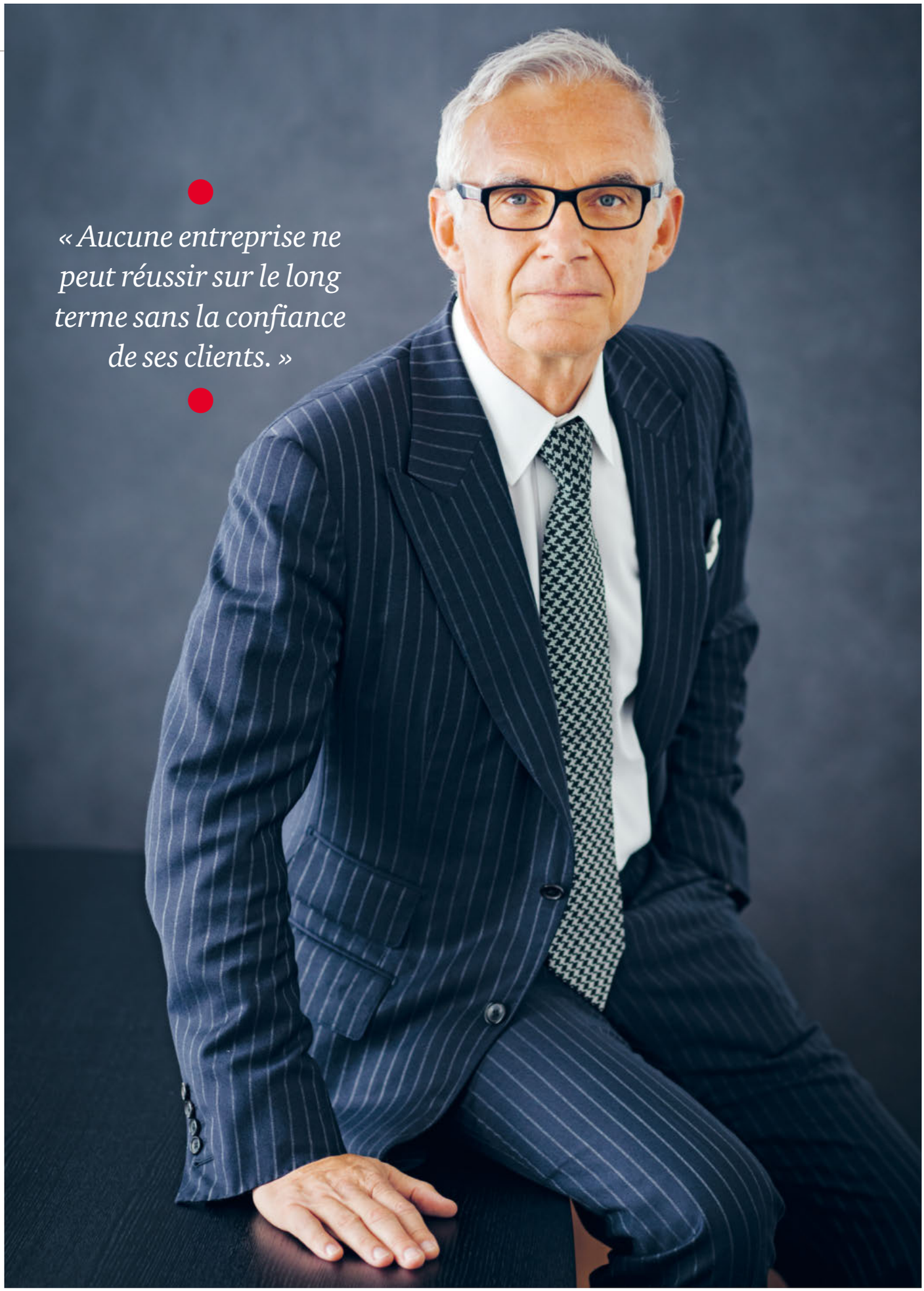
Urs Rohner (1957) est président du conseil d'administration et du Chairman's and Governance Committee du Credit Suisse Group SA depuis 2011. En 2004, l'avocat est entré dans l'entreprise comme membre du Directoire. De 2000 à 2004, il avait dirigé la ProSiebenSat.1 Media SE. Auparavant, il avait exercé ses activités d'avocat en Suisse et aux États-Unis. L'ancien coureur de haies est père de quatre enfants.

Texte : Rédaction magazine ceo
Photos : Marc Wetli

Comment définissez-vous personnellement la « confiance » ?
La confiance est la base de toute relation durable. Ainsi, aucune entreprise ne peut avoir de succès à long terme sans la confiance de ses clients. Cela est particulièrement vrai dans le secteur bancaire, domaine par ailleurs caractérisé par d'autres aspects liés à la confiance. Une banque digne de confiance doit par exemple disposer d'une base de capital solide, d'une infrastructure efficace avec les mesures de sécurité les plus strictes et de collaborateurs fiables. De plus, l'activité bancaire requiert, outre la confiance, la confidentialité.

On entend souvent dire que la confiance est la nouvelle monnaie dans le secteur financier. Qu'en pensez-vous ? Quel rôle joue la confiance pour votre entreprise ?
La confiance en tant que base de toute relation d'affaires axée sur le long terme n'a, bien entendu, rien de nouveau dans le secteur financier. Cela en a toujours été le fondement. Mais, ce n'est un secret pour personne, notre branche d'activité fait face à une perte de confiance depuis la crise financière. Parallèlement à cela, de nouveaux acteurs du marché tels que les start-up FinTech innovantes cherchent aussi à gagner la confiance des clients. C'est pourquoi nous mettons tout en œuvre pour consolider plus encore la confiance que nous accordent nos clients. Au Credit Suisse, nous prônons une culture d'entreprise basée sur des valeurs clairement formulées tout comme des principes commerciaux méthodiquement appliqués. Nous mettons en place également en interne des incitations qui favorisent les comportements axés sur la clientèle et conformes aux règles.

Les banques se trouvent tiraillées entre le maintien des relations bancaires traditionnelles et les technologies innovantes. Où en est votre entreprise en la matière ?
Les solutions numériques modifient effectivement la façon dont nous nous occupons de nos clients et communiquons avec eux. La gamme de nos prestations s'élargit en permanence et l'activité bancaire évolue de plus en plus clairement de la prestation de services dans le monde physique à une plate-forme de services largement virtuelle, accessible depuis des canaux multiples. Toutefois, l'aspect humain reste essentiel. C'est pourquoi je ne considère pas la numérisation comme un objet de tensions, mais plutôt comme une condition essentielle à, d'une part, une offre élargie et accessible à tout moment et, d'autre part, à l'amélioration de la convivialité de nos prestations.



« Aucune entreprise ne peut réussir sur le long terme sans la confiance de ses clients. »

Comme les médias s'en sont fait l'écho, des machines assistent désormais les collaborateurs du Credit Suisse aux États-Unis pour répondre à des questions simples de conformité. Votre entreprise envisage-t-elle de faire appel à des chatbots comme conseillers en ligne basés sur des logiciels ? Si oui, dans quelle mesure ? Si non, pourquoi ?
De nombreux secteurs utilisent déjà des solutions automatisées pour traiter des demandes simples. De la même manière qu'un logiciel d'auto-assistance peut permettre d'identifier et de résoudre des problèmes simples, nous pouvons aider nos clients par voie numérique avec des systèmes d'informatique cognitive, indépendamment du lieu où ils se trouvent et à toute heure du jour ou de la nuit. Ces systèmes apporteront sans aucun doute une forte valeur ajoutée à notre secteur, mais ils ne pourront jamais remplacer complètement le conseiller clientèle.

Quel est le rôle des Innovation Centers au sein d'une organisation, dans le développement de nouvelles stratégies numériques ?
Il existe de nombreuses approches différentes pour développer la capacité d'innovation d'une organisation. Je ne pense pas qu'il existe une solution simple et applicable à tous. Pour nous, c'est un modèle intégré, basé sur une grande aide extérieure, qui a fait ses preuves: nous encourageons la pensée innovante au sein de l'organisation, mais aussi avec l'aide notamment de notre start-up Credit Suisse Labs dans la Silicon Valley, situeé hors du cadre de nos structures commercials.

D'après notre enquête PwC annuelle menée auprès des CEO, la gestion des données numériques est l'un des facteurs qui feront la différence à l'avenir. Voyez-vous aussi les choses de cette façon au Credit Suisse ?

Épargner à l'ère numérique : avec la tirelire numérique « Digipigi », Credit Suisse accompagne les enfants vers une gestion responsable de leur argent.

« Nous encourageons la pensée innovante au sein de l'organisation avec l'aide, notamment de notre start-up Credit Suisse Labs dans la Silicon Valley. »

« Je suis persuadé que la numérisation ouvre avant tout des perspectives aux particuliers et aux entreprises. »

Je ne peux qu'approuver : la gestion du big data va effectivement devenir cruciale. L'analyse d'énormes quantités de données et les conclusions utiles qui en sont tirées sont un aspect de la numérisation qui a déjà profondément bouleversé de nombreux secteurs et qui en touchera d'autres. Grâce au traitement ciblé de données brutes, nous sommes en mesure de mieux conseiller nos clients, par exemple en développant des modèles permettant d'anticiper les évolutions futures sur les marchés ou en améliorant nos processus internes au moyen d'algorithmes intelligents.

Quel est le rôle d'un président de conseil d'administration dans la maîtrise des défis liés au numérique ?
Au Credit Suisse, le conseil d'administration joue un rôle fondamental dans la définition de la stratégie d'entreprise, dont l'innovation numérique est devenue partie intégrante. C'est pourquoi nous avons mis en place à mon initiative, il y a quelque temps déjà, un comité de l'innovation et de la technologie à l'échelle du conseil d'administration, qui travaille en étroite collaboration avec le Directoire. Je suis aussi l'initiateur, à l'échelle du groupe, d'un incubateur dédié à l'innovation disruptive qui a développé, dès 2012, il y a donc près de cinq ans, des idées commerciales axées sur le numérique.

Pensez-vous que la numérisation comporte des risques pour la société ? Et pour le Credit Suisse ?
Je suis persuadé que la numérisation ouvre surtout des perspectives aux particuliers et aux entreprises. Les clients bénéficient de services plus rapides, plus facilement accessibles, plus sûrs et moins chers. Quant aux entreprises, elles peuvent améliorer leur efficacité opérationnelle et répondre bien plus efficacement aux besoins de chaque client. Mais le développement de la numérisation crée aussi de potentielles failles qui peuvent être exploitées lors de cyberattaques. C'est un danger qu'il faut prévenir activement.

Que faites-vous, à votre niveau et à celui de l'entreprise, pour prévenir les cyberattaques ? Est-ce un sujet prioritaire pour le Credit Suisse ?
De nos jours, une entreprise ne peut pas fonctionner sans une protection globale contre les cyberattaques. Nous nous devons de protéger notre entreprise et nos clients contre ce type d'attaques, il est donc indispensable de mettre en place une cyberstratégie claire. Au Credit Suisse, la cybersécurité est une priorité absolue : nous nous sommes parfaitement armés, tant sur le plan de l'organisation que du personnel. Je considère en effet la cybersécurité comme l'un des risques systémiques les plus importants pour les banques.

À une époque où le numérique permet d'être joignable en permanence, comment vous déconnectez-vous ?
Pour décrocher complètement, j'aime aller au cinéma ou à l'opéra, où on est obligé de se déconnecter.

Quel était le métier de vos rêves lorsque vous étiez enfant ?
J'ai toujours été très curieux, de sorte que le métier de mes rêves a souvent changé au fil du temps. À l'adolescence, je m'intéressais beaucoup au métier de scénariste ou de metteur en scène, mais j'ai finalement abandonné cette idée, même si les films et les médias en général m'intéressent toujours. La bourse et les banques m'ont également fasciné très tôt, depuis que j'ai acheté ma première action, à l'âge de 16 ans. Durant toute ma carrière, à l'exception des cinq années où j'ai travaillé dans le secteur des médias, je me suis toujours consacré exclusivement aux banques et aux sociétés financières. Vous voyez que je suis finalement resté assez proche de mes rêves de jeunesse.

Le **Credit Suisse Group SA** (CS) dont le siège est à Zurich, est issu de l'ancienne Schweizerische Kreditanstalt (SKA). Il fait partie des 30 plus grandes entreprises de services financiers d'envergure internationale. En tant que tel, il est classé comme établissement financier d'importance systémique par le Financial Stability Board (FSB) et est assujetti, à ce titre, à une surveillance particulièrement stricte. Fondée en 1856, la banque atteint aujourd'hui une portée mondiale. Elle est présente dans une cinquantaine de pays et compte 47'170 collaborateurs de plus de 150 nationalités différentes.

credit-suisse.com

#chasseur_d'idées #sceptique_numérique #optimiste

La pensée critique, une ressource limitée

Dans l'univers des médias actuels, ceux qui crient le plus fort donnent le ton. Il est d'autant plus important de pratiquer un journalisme raisonnable, soigneusement fondé. **Bruno Giussani,** directeur européen des conférences TED, est convaincu que ce journalisme existe. Reste qu'il faut creuser nettement plus profond qu'avant, et parfois en des lieux singuliers.

TED est né il y a 33 ans dans la Silicon Valley, terreau propice aux idées nouvelles. À l'époque, les conférences TED, acronyme de Technologie, Entertainment et Design, avaient lieu une fois par an sur ces thèmes. Depuis, l'éventail s'est élargi et comprend aujourd'hui pratiquement tout ce qui présente un certain intérêt intellectuel. La conférence annuelle se tient désormais à Vancouver, au Canada. Les antennes locales de TED se comptent en milliers, les conférences présentées ont été déjà consultées plusieurs milliards de fois sur Internet. L'organisation à but non lucratif génère un chiffre d'affaires annuel de près de 70 millions de dollars US et emploie environ 200 personnes à plein temps. Elle reçoit également le soutien de milliers d'aides bénévoles.

ted.com

Construction du logo TED pour une conférence.

« Les gens nous offrent du temps et de l'attention. Nous voulons utiliser les deux au mieux. »

« Chacun a un avis sur tout et sur tout le monde. Nous subissons un tsunami de données et de conversations. Ce qui fait défaut aujourd'hui, c'est une pensée critique. »

Diplômé en sciences économiques et sociales qu'il a étudiées à l'Université de Genève (1989), **Bruno Giussani** a commencé par traiter des thèmes politiques comme journaliste, avant de se faire un nom en tant qu'observateur avisé de l'Internet et de ses effets sur l'économie et la société. Il a travaillé pour des publications telles que « L'Hebdo », le « Wall Street Journal Europe », le « New York Times », « Il Sole 24 Ore » et la « NZZ ». Giussani tient régulièrement des conférences, écrit des articles et a créé une entreprise spécialisée dans la conception de programmes de conférences et le conseil économique dont il est toujours à la tête. Il a dirigé la stratégie en ligne du World Economic Forum et a travaillé comme knight fellow à la Stanford University avant d'être nommé directeur pour l'Europe et curateur international de TED. À 53 ans, Giussani passe son temps entre le Tessin, son canton d'origine, la région lémanique et le siège principal de TED à New York.

Texte : Eric Johnson
Photos : Marc Wetli

Il y a dix ans, les informations médiatiques fiables affichaient une présence assez uniforme. Les chaînes d'information spécialisées, les quotidiens importants, les universitaires renommés ainsi que les politiciens de haut niveau et leurs porte-paroles déterminaient le débat public. Après les informations du soir, chacun était plus ou moins au courant des thèmes et des faits importants, nous explique Bruno Giussani, spécialiste des médias. Les avis qui émanaient ensuite de cette base pouvaient varier fortement. Mais ils n'en reposaient pas moins tous sur une couverture journalistique « traditionnelle » présentant les événements du jour de manière plus ou moins neutre. Le système n'était certainement pas parfait, mais il représentait tout de même une base commune de faits et de reportages ouvrant la voie au débat.

C'était autrefois. Aujourd'hui, les quotidiens disparaissent l'un après l'autre des kiosques, les chaînes de télévision traditionnelles peinent à trouver un public, et une masse toujours plus hétérogène de consommateurs de médias oppose une suspicion grandissante aux « autorités » dont la fiabilité et la légitimité sont attaquées de toutes parts. Pendant que l'information « traditionnelle » vacille toujours plus sur ses bases, de nouvelles voix, parfois criardes, expriment une opinion toujours plus forte. Giussani décrit la situation actuelle comme suit : « Le débat public est dominé par ceux qui assènent un point de vue très grossier à voix très haute. » Les canaux médiatiques sont encombrés par les braillards, les fabricants de slogans et les fournisseurs de ragots. « Chacun a un avis sur tout et sur tout le monde. Nous soubissons un tsunami de données et de conversations », poursuit l'expert des médias. « Ce qui fait défaut aujourd'hui est la pensée critique. »

Des informations fondeés

Giussani est convaincu malgré tout que le journalisme sérieux n'a pas disparu, mais qu'il est juste plus difficile à trouver. Pendant que des journaux réputés tels que le « New York Times », le « Guardian » ou le « Spiegel » conservent un niveau élevé, d'autres médias traditionnels se concentrent davantage sur des ragots superficiels à propos de la mode et des célébrités. Des formats non traditionnels prennent une direction opposée. Le résultat est que les informations sérieuses et fiables qu'ils proposent risquent de disparaître dans une orgie d'informations. « Il reste de nombreux exemples d'excellent journalisme fondé sur des faits », poursuit Giussani, « mais il faut aujourd'hui fouiller dans un océan de boue médiatique avant de les trouver. »

Giussani cite alors quelques exemples de médias non traditionnels qui proposent des contenus de haute qualité, tels que BuzzFeed, Vice ou Vox. Mais leur image de marque ne reflète pas suffisamment cette qualité, car ils mêlent bien souvent des articles de fond aux derniers commérages sur les Kardashians ou autres « listicles » au contenu guère nutritif. Le listicle, un mot-valise dérivé des mots « liste » (list) et « article » (article), est un court texte sur un thème lambda peu original. « Certains des meilleurs reportages sur la guerre civile en Syrie se trouvent par exemple sur des sites web qui abondent de clickbait, des contenus racoleurs destinés avant tout à attirer des clics à peu de frais », critique Giussani. Il souligne également que les principes fondamentaux du bon journalisme sont restés les mêmes jusqu'à aujourd'hui. Des recherches minutieuses, un reportage in situ, des interviews fondées, une vérification rigoureuse de tous les faits ainsi qu'une présentation cohérente et logique sont aujourd'hui aussi précieux qu'autrefois. Ce sont précisément sur ces caractéristiques que Giussani et ses collègues misent pour leur projet médiatique, TED.

L'« effet TED »

Les conférences TED mettent l'accent sur des informations solides. « La principale différence avec mon ancienne activité de journaliste est que je mets aujourd'hui mes sources sur la scène alors que je ne faisais que les citer dans mes articles jadis », explique Giussani. Les efforts déployés pour maintenir un niveau élevé sont au cœur des préoccupations des organisateurs. Chaque conférence TED officielle est préparée de manière approfondie, les faits sont vérifiés, non pour saper la crédibilité de l'orateur, mais pour la garantir. Les conférences TED ne doivent pas seulement offrir un contenu correct, mais aussi être intéressantes. « Les gens qui participent à nos conférences ou ceux qui les regardent sur Internet nous font cadeau de deux de leurs ressources les plus précieuses : leur temps et leur attention. Nous aimerions utiliser les deux au mieux. »

Les anciens médias dépendaient pour l'essentiel de la confiance de leurs utilisateurs. Ces derniers tablaient sur le fait qu'ils recevaient des contenus pertinents, fiables et stimulants. C'est la même chose pour TED. Il existe ici un rapport triangulaire entre l'orateur, le public et les organisateurs, qui repose sur une confiance réciproque. Si l'un des angles faillit, c'est l'édifice tout entier qui s'effondre.

Il aura fallu sept ans seulement (les conférences TED ont été mises en ligne en 2006) pour que le canal médiatique dépasse pour la première fois le seuil d'un milliard de consultations. Ses « drageons » locaux, indépendants, appelés TEDx et organisés par des volontaires bénévoles, représentent près de 3600 conférences par an. TED jouit aujourd'hui d'une réputation quasi légendaire auprès d'adeptes avides de connaissances et curieux de ce qui se passe dans le monde. L'« effet TED » est devenu un phénomène bien connu et se traduit par la croissance exponentielle de la popularité d'orateurs jadis plutôt obscurs, dont les apparitions se propagent en un instant dans le monde comme des messages viraux.

Le slogan de TED est « ideas worth spreading », des idées qu'il vaut la peine de propager. Ces idées et avec elles TED lui-même semblent avoir mérité la confiance de leurs lecteurs et spectateurs.

« La confiance croît de manière exponentielle »

Sans la numérisation, son entreprise n'existerait pas. Et sans la confiance dans les possibilités numériques, ***Tobias Häckermann*** *n'aurait pas de clients. Son produit numérise le travail des commissions si chronophage jusqu'ici.*

Texte : Sandra Willmeroth
Photos : Markus Bertschi

« Numériser, ce n'est pas répliquer à l'identique sur la tablette des processus existants sur le papier, mais développer des processus entièrement nouveaux grâce aux possibilités numériques », nous dit Tobias Häckermann. Le juriste est le cerveau de la société Sherpany qui, avec son logiciel Sherpany Boardroom, facilite le travail dans et pour les conseils d'administration et les organes similaires. « Chacun trouve très rapidement tous les documents importants, peut s'acquitter de sa part de travail, apporter des notes, échanger avec d'autres membres du conseil et naturellement aussi voter en ligne », explique le double entrepreneur. D'un point de vue purement théorique, un conseil d'administration n'a plus besoin de réunions physiques.

« La transition numérique, c'est aussi faire parfois un pas en arrière », dit Häckermann. Il entend par là la nécessité d'adapter des processus existants. Lui-même a dû apprendre à avoir ce courage d'adapter son entreprise qui s'est d'abord appelée Agilentia avant de devenir Sherpany en 2013 et de subir une restructuration durant la difficile année 2015. Difficile, parce que l'ancien cœur de l'entreprise, une plate-forme dédiée à l'information et l'interaction avec les actionnaires d'entreprise cotées en bourse n'a pas atteint le groupe cible aussi bien que les créateurs l'avaient espéré. Ils avaient développé la plate-forme comme une sorte de Facebook pour actionnaires, qui donnait accès à des informations officielles sur des entreprises listées et offraient aux actionnaires la possibilité d'échanger via des messages courts ainsi que de voter par voie électronique à l'assemblée générale. Mais les actionnaires n'ont pas fait de la plate-forme l'usage intensif qu'Häckermann escomptait. « Nous avons dû accepter que ni les sociétés ni les actionnaires ne sont encore prêts à faire le pas vers la numérisation – même si ce pas est désormais inéluctable. »

À peu près à la même époque, un de ses clients, dirigeant d'une SA cotée en bourse, lui souffle en quelque sorte une nouvelle idée. Entendant son client lui parler de la préparation intensive d'une séance du conseil d'administration, Häckermann imagine alors un conseil d'administration organisé en ligne. L'idée est concrétisée en quelques mois, et débouche, en 2013, sur la première version du Boardroom, désormais cœur de métier de la société Sherpany.

Ses anciens clients lui sont restés fidèles lorsqu'il a changé son modèle d'affaires et gèrent aujourd'hui tant leur actionnariat que leur conseil d'administration par la voie numérique. Entretemps, de nombreux nouveaux clients ont adhéré au système. Tobias Häckermann a développé une stratégie très personnelle pour faciliter l'accès à son produit : il choisit très précisément un membre du conseil d'administration, lui explique le Boardroom numérique et fait de ce membre un ambassadeur de son produit. Ce dernier se rend ensuite à la séance du conseil d'administration chargé seulement de sa toute nouvelle tablette au lieu de dossiers et serviettes, suscitant ainsi une curiosité spontanée de la part des autres membres et un intérêt pour cet outil numérique, nous rapporte Häckermann. Vous appelez ce concept le « roll in ». Il remplace le «roll out » devenu obsolète.

« Notre dilemme est que nos donneurs d'ordre siègent à la direction alors que nos utilisateurs sont les membres du conseil d'administration. Nous devons donc convaincre ces derniers que les nouveaux processus numériques leur apporteront un énorme gain de temps et de travail », explique Häckermann. Jusqu'ici, nous avons toujours pu gagner la confiance des conseils d'administration, car, le jeune entrepreneur en est convaincu, « la numérisation crée de la transparence et stimule la confiance. » Sherpany compte déjà plus de 200 clients et se trouve en phase d'expansion internationale. « La confiance augmente de manière exponentielle », dit Häckermann, totalement optimiste face aux possibilités du numérique – et à son produit qui n'est pas né d'une vision, comme le réseau d'actionnaires de jadis, mais d'un réel besoin de client.

« La confiance est l'alpha et l'oméga de mon activité, et j'ai confiance dans le potentiel du numérique. »

Tobias Häckermann, né en 1984, a grandi à Küsnacht ZH et vit dans le canton de Zurich. À 18 ans, il crée sa première entreprise, Swiss Protection Services, dont il a quitté la direction en 2011. Häckermann a étudié le droit à Zurich et à Sienne. Il était encore étudiant lorsqu'il créa sa deuxième entreprise, Agilentia, devenue Sherpany SA en 2013. Analyste et fan de technique, Häckermann pratique activement le kung-fu depuis son enfance.

Créée en 2010 par Tobias Häckermann, Roman Bühler et Nathanael Wettstein, **Sherpany SA** (anciennement Agilentia SA) propose, avec le Sherpany Boardroom, un outil numérique sur mesure pour les conseils d'administration, qui facilite le traitement de l'information et le processus de décision. Sept ans après sa fondation, Sherpany compte 45 employés et 200 clients et réalise un chiffre d'affaires de plus de 5 millions de francs. L'entreprise a reçu plusieurs récompenses. Dernièrement, elle a été classée au premier rang des champions de la croissance suisses par la « Handelszeitung » et l'application Boardroom 3 a reçu le Stevie Award d'argent en 2017.

sherpany.com

« La confiance est la nouvelle monnaie de l'ère numérique. »

#humain #sensé #performant

Le monde numérique est une maison de verre

Le groupe Adecco a saisi les opportunités du monde numérique et adhéré aux nouveaux modes de travail. Pourquoi et comment ? ***Alain Dehaze,*** *son CEO, répond.*

Alain Dehaze, 54 ans, est né et à grandi en Belgique. Après avoir occupé de nombreuses fonctions dirigeantes dans l'entreprise qu'il avait rejointe en 2009, il devient CEO du groupe Adecco fin 2015. Auparavant, il avait travaillé pour plusieurs sociétés de services, notamment pour Henkel, un géant des biens de consommation, et pour ISS, fournisseur de Facility Services. En plus du groupe Adecco, Alain Dehaze préside également le « Global Apprenticeship Network » et est membre de la « Global Commission on the Future of Work » de l'Organisation internationale du travail (OIT). Ce père de quatre enfants adultes a une photo de son épouse et de ses enfants en fond d'écran sur son Smartphone. Un groupe de chat privé permet à la famille dispersée de rester en contact.

Texte : Eric Johnson
Photos : Markus Bertschi

La confiance a-t-elle changé de signification au fil du temps ?
On entend parfois que la confiance est la nouvelle monnaie de l'ère numérique. À l'époque où l'Internet n'était pas encore omniprésent, nos activités reposaient sur la confiance physique et personnelle entre nos collaborateurs, les candidats et nos client. Bien sûr, ces relations existent toujours et restent centrales. Mais la confiance s'étend aujourd'hui à l'ensemble de l'entreprise et à tous ses systèmes. Nos candidats et clients nous confient des informations très personnelles et confidentielles. Ils veulent être sûrs que le groupe Adecco les préserve d'une utilisation abusive. Par exemple, nous avons adopté les meilleures mesures possibles en matière de cybersécurité afin d'accroître la protection de nos candidats et des données de nos clients.

La confiance est-elle un facteur concurrentiel ?
C'est clairement quelque chose qui pourrait nous distinguer de nos petits et moyens concurrents, qui sont susceptibles de ne pas avoir suffisamment d'envergure pour se doter des meilleurs systèmes TI. Notre savoir-faire en matière de compliance dans différents domaines juridiques nous confère également un avantage, notamment sur de nouveaux acteurs du marché dans le domaine numérique. En effet, nos clients partent du principe que nous agissons de manière correcte en raison de notre compétence professionnelle mondiale et, par ailleurs, nous sommes aujourd'hui exposés à un risque de réputation nettement plus important qu'autrefois. Les événements sont aujourd'hui plus mondiaux et plus transparents. Lorsqu'il se passe quelque chose dans un des 60 pays dans lesquels nous travaillons, le monde entier est au courant en quelques minutes. C'est pourquoi il est plus important que jamais que nos candidats et clients nous fassent confiance.

Face à l'avancée des robots et de l'intelligence artificielle, les employés de bureau peuvent-ils espérer avoir encore un emploi à l'avenir ?
Permettez-moi de prendre ici l'exemple de l'agriculture. Entre la fin du XIXe siècle et le début du XXe, près de 40 % des ouvriers aux États-Unis travaillaient dans ce secteur. Aujourd'hui, ils ne sont plus qu'à peine 2 % et approvisionnent une partie bien plus importante de la population. De plus, le taux de chômage aux États-Unis est historiquement bas ! Nous devons ce changement à la mécanisation et à l'automatisation. C'est pourquoi je suis très optimiste que les nouvelles technologies créeront des secteurs d'industries inédits et des emplois d'un nouveau genre, exactement comme dans le passé.

La difficulté consiste naturellement dans la synchronisation. Pour éviter l'insécurité sociale qui pourrait naître d'un décalage entre la demande et l'offre d'emplois, il faut trouver un équilibre raisonnable. C'est là que nous intervenons, en formant de la main

d'œuvre, en aidant nos clients dans une reconversion ou en les employant dans d'autres secteurs pour qu'ils ne sortent pas du circuit de la nouvelle économie. Nous considérons cela comme une chance, tant pour notre entreprise que pour nos clients, candidats et partenaires dans un monde qui change.

Quant à l'intelligence artificielle, nous en faisons notre alliée pour optimiser notre productivité. Des outils basés sur l'intelligence artificielle permettent à nos collaborateurs d'exploiter au mieux leurs capacités : tisser des relations et fournir des services de haute valeur à nos candidats, à nos partenaires et à nos clients.

L'automatisation est-elle nécessaire, eu égard à la baisse régulière du nombre d'employés ?
Nous identifions effectivement une diminution drastique de la main-d'œuvre dans certains pays, comme le Brésil, la Chine ou l'Allemagne. Le Japon perd un million d'employés par an en raison des départs à la retraite. À ce jour, le pays a déjà perdu six millions d'employés et, dans les cinq prochaines années, cinq autres millions prendront leur retraite. L'automatisation peut aider à combler cette lacune. Une utilisation plus souple du personnel est aussi une possibilité très concrète. Regardez ce qui se passe en Allemagne qui fait partie des cinq pays au top de la robotisation. Nous générons 30 % de notre chiffre d'affaires grâce à l'industrie automobile allemande qui fait partie des plus robotisées. Nous avons fourni une main-d'œuvre qui, après un emploi temporaire, souvent obtient un emploi fixe chez les constructeurs automobiles.

Parlons du processus d'embauche : a-t-il changé avec les médias sociaux ?
La société est toujours plus transparente et les plus jeunes générations réclament davantage d'ouverture. Autrefois, nous contrôlions les références que les candidats nous fournissaient (écoles fréquentées et anciens employeurs). Aujourd'hui, nous le faisons encore, certes, mais nous tenons compte aussi des médias sociaux. Les candidats s'y exposent plus ouvertement et sont donc identifiables pour les recruteurs comme nous, qui utilisons ces réseaux. Les réseaux sociaux nous permettent d'attirer plus de candidats et nous aident à leur proposer plus de possibilités en matière d'emploi et de formation.

Internet a-t-il rendu le marché de l'emploi plus concurrentiel ?

Oui, pour les emplois très qualifiés et orientés à l'international. Les candidats peuvent venir de pratiquement partout et aller presque partout. Les nationalités comptent moins qu'autrefois. Par exemple ici, au siège social du groupe Adecco, les quelque 200 collaborateurs viennent de 30 pays différents. De plus, les jeunes sont aujourd'hui plus mobiles, comme mes quatre enfants qui travaillent dans trois pays différents et aucun en Suisse. L'Internet et la numérisation ouvrent de nouveaux territoires. Il en résulte des chances incroyables pour notre industrie, notamment avec les applications ou les chatbots : de nouveaux domaines de croissance apparaissent, nos modes de travail s'améliorent et nos clients disposent des instruments dont ils ont besoin pour réussir à l'ère numérique.

Le résceau a rendu l'évaluation des employeurs plus transparente, n'est-ce pas ?
Ces plates-formes offrent d'excellentes possibilités aux collaborateurs potentiels qui peuvent ainsi faire la connaissance d'employeurs entrant en ligne de compte. Les candidats peuvent juger des entreprises selon leurs critères clés. Notre société a pour objectif notamment d'être et de rester un bon employeur, afin de garder un avantage sur le marché. Lorsque l'un de mes fils cherchait un emploi à plein temps, ne sachant pas vraiment comment procéder, il a sélectionné les 50 meilleurs employeurs et n'a envoyé des candidatures que là-bas. C'est aussi cette réputation et cette confiance auxquelles aspire le groupe Adecco.

© Adecco

« Notre mission est de former de la main d'œuvre, d'aider nos clients dans une reconversion ou de les employer dans d'autres secteurs pour qu'ils ne sortent pas du circuit de la nouvelle économie. »

Le **groupe Adecco** est la plus grande entreprise au monde de solutions de personnel. Il génère un chiffre d'affaires de près de 23 milliards de dollars US et emploie 33'000 collaborateurs dans 60 pays. Chaque jour, l'entreprise fournit des emplois fixes et flexibles à plus de 700'000 personnes dans 59 pays, et un million rien qu'en Chine. Le groupe Adecco exploite les marques suivantes : Adecco Staffing, Modis, Spring Professional, Badenoch & Clark, Pontoon, Lee Hecht Harrison, Adia et YOSS. Il déploie ses activités dans les domaines du recrutement, du reclassement, de l'externalisation, de la formation et du conseil. L'entreprise occupe la deuxième place sur la liste 2017 des « World's Best Multinational Workplaces » et des « Best Multinational Workplaces in Europe » de l'institut de recherche et de conseil Great Place to Work®.

Qu'en est-il de la transparence salariale ? Va-t-on y arriver aussi ?
Mon salaire est déjà transparent. Les pionniers en la matière sont les Scandinaves. En Norvège par exemple, toutes les déclarations d'impôts sont publiées en ligne. On peut trouver par Smartphone combien le voisin, le collègue de travail ou quiconque d'autre gagne. La transparence fait partie des principaux critères pour un bon employeur. Les collaborateurs veulent la preuve que leur entreprise est fiable. La transparence est une preuve de confiance.

Comment vous personnellement utilisez les médias sociaux ?
J'occupe une fonction d'intérêt public et dois donc être transparent. Je suis visiblement actif sur différents médias sociaux. Une technologie me séduit tout particulièrement, l'holographie. Dès que je pourrai me représenter moi-même comme hologramme, je passerai moins de temps en voyage et pourrai être présent à deux endroits en même temps.

adeccogroup.com

La transparence créer la confiance ; comme ici, au quotidien, dans les bureaux du siège social d'Adecco Suisse.

« Nous avons pour règle suprême de traiter les données de manière responsable. »

#amour_du_prochain #authentique #ouverte

« Pour moi, les chances l'emportent sur les risques »

Susanne Ruoff, CEO de La Poste Suisse, s'exprime sur la numérisation, sur les raisons pour lesquelles la Poste gardera un contact direct avec la clientèle à l'avenir, sur les raisons qui ont conduit l'entreprise à développer une signature numérique et sur la manière dont la communication d'aujourd'hui modifie le style de direction et les hiérarchies.

Susanne Ruoff (1958) dirige La Poste Suisse depuis 2012. Auparavant, elle a été CEO et membre de la direction de British Telecom et d'IBM Suisse où elle était responsable des Global Technology Services. Elle a exercé aussi des mandats dans des conseils d'administration ou des conseil de fondation, notamment chez Geberit, Bedag, Caisse de pension IBM et au sein de l'Industrial Advisory Board du département informatique de l'EPF Zurich. Susanne Ruoff est titulaire d'un diplôme en économie de l'Université de Fribourg (Suisse) et d'un Executive MBA.

Texte : Sandra Willmeroth
Photos : Marc Wetli

Madame Ruoff, la Poste est un très grand groupe, avec ses plus de 60'000 collaborateurs. Quels sont les domaines d'activité les plus fortement touchés par la numérisation ?

Tous les domaines sont touchés, mais à des degrés différents. L'entreprise dans son ensemble est actuellement en pleine transformation, une mutation complète.

Y aura-t-il encore des bureaux de poste ces 20 prochaines années, ou ne trouvera-t-on plus que des Postomats ?

Je suis convaincue que nous aurons toujours un contact direct avec nos clients. La manière de fournir nos services changera, c'est vrai, mais la cliente et le client auront toujours besoin d'un contact personnel avec l'entreprise. Nous en tenons compte et continuerons à l'entretenir en la bonne forme.

Ne craignez-vous pas que le facteur humain se perde dans ce monde toujours plus numérisé ?

Non, au contraire. Plus nous avançons sur la voie numérique, plus fort est le besoin de contact personnel. Je le constate sur le terrain. Le besoin est clairement palpable. Les gens veulent aussi se retrouver physiquement et ressentent ces rencontres comme un enrichissement. Il faut trouver le bon équilibre entre le côté numérique et les relations humaines.

Comment La Poste gagne-t-elle la confiance des clients dans ce monde numérique ?

En accordant une priorité sans compromis à la qualité de ses prestations et à la satisfaction de ses clients. La confiance est le bien le plus précieux pour une entreprise. Elle se gagne très

lentement et se perd très vite. Elle représente donc un défi dans ce monde numérique où tout va si vite. Nous devons mériter chaque jour la confiance de nos clientes et de nos clients, au travers de chacun de nos actes. Nous en sommes conscients.

Ressentez-vous aussi de la défiance envers ce nouveau monde de la part ces clients ?

En partie, oui. Il y a sans aucun doute des personnes qui font davantage confiance au monde physique. Mais le nombre de celles qui apprécient les services numériques augmente. Notre vision est de relier ces deux mondes, le physique et le numérique.

Comment La Poste se prémunit-elle contre les cyberrisques et les attaques de hackers ?

Ces attaques sont quotidiennes, dans le monde entier, et la tendance est à la hausse. Avec PostFinance, nous exploitons la cinquième plus grande banque de Suisse et disposons ainsi de nombreuses données confidentielles de nos clients. Nous avons donc mis en place bien entendu un gigantesque dispositif de sécurité. Pour atteindre le maximum de sécurité, nous entretenons certains partenariats, par exemple avec l'EPF Zurich, l'EPF Lausanne ou l'Université de Fribourg en Suisse. Nous y étudions très précisément tous les cyberrisques imaginables et les moyens de les contrer, et intégrons les résultats dans nos applications. Mais la question de la sécurité met également nos clients à contribution, dans la mesure où ils doivent eux aussi respecter certaines mesures de prudence. Or, nous constatons ici un certain décalage : les clients demandent des services faciles à utiliser et une sécurité maximale. Or, les deux ne vont pas toujours de pair.

L'identité numérique est-elle une solution à ce dilemme ?

Nous voulons proposer une identité numérique uniforme pour la Suisse. Pour cela, nous avons créé une co-entreprise avec les CFF, SwissSign SA. L'objectif est de créer une signature numérique, c'est-à-dire de développer l'authentification numérique univoque de personnes. Divers services seront ensuite bâtis sur cette base, avec des niveaux de sécurité et des logins différents.

La poste prévoit d'utiliser des drones pour le transport d'envois spéciaux.

Vous nous avez parlé de « données ». Comment la Poste aborde-t-elle la question du big data ?

La règle suprême pour nous est la protection des données et nous respectons toutes les contraintes européennes en la matière. La Poste a une stratégie très claire, qui régit à la fois la protection des données et leur utilisation. Nous utilisons certaines données dans l'intérêt des clients, pour les informer, par exemple, du lieu où se trouve leur paquet et du moment où il sera livré. D'autres données sont anonymisées et associées à d'autres informations pour trouver, par exemple, le lien entre achats en ligne et météo. Enfin, il existe des données publiques, comme des données d'horaires de trajet ou des informations sur des perturbations dans le réseau de cars postaux.

« La numérisation trouvera ses limites là où l'homme mettra son veto et dira : ‹ Stop, c'est terminé maintenant. › »

Le numérique nous rend joignables en permanence, ce qui peut être un avantage, mais aussi un inconvénient. Où placez-vous personnellement les limites ?

Par exemple, lorsque je souhaite me reposer en montagne, il m'arrive de laisser sciemment mon téléphone portable à la maison.

La numérisation a-t-elle modifié votre style de direction ?

Le numérique et la nouvelle forme de communication qu'il a induite ont changé la hiérarchie et la collaboration. Autrefois, des chef communiquiant avec leurs subordonnés immédiats et ainsi de suite, les choses étaient clairement réglées. Aujourd'hui, la manière de communiquer est différente, beaucoup plus rapide, simultanée à tous les niveaux et parfois virale. Ce ‹ maintenant, aujourd'hui et tout de suite › a changé le style de direction dans le domaine de la communication. Mais mon style personnel est resté le même. Je crois que la mission d'un dirigeant est de modérer, d'animer et parfois aussi de diriger. Il faut prendre des décisions et annoncer clairement le cap vers lequel on conduit une entreprise.

À votre avis qu'est-ce qui prédomine dans la numérisation : les risques ou les chances ?

Je suis quelqu'un qui voit le verre à moitié plein. Pour moi, ce sont donc les chances qui l'emportent. C'est comme si le monde s'était rétréci. Nous sommes connectés, nous savons et nous sommes au courant même lorsque les événements se passent très loin. De nouveaux services facilitent notre quotidien. Personnellement, je trouve cela positif. En même temps, les risques sont là, bien sûr. Tout ce qui se passe dans le monde nous est immédiatement rapporté, et c'est souvent le négatif qui fait le buzz dans les médias sociaux. Cela dépend donc de l'attitude de chacun face à cela.

Où sont les limites de la numérisation pour vous ?

Si je pense à ce qui nous attend ces prochaines années en matière d'intelligence artificielle, je vois les limites là où l'homme mettra son veto et dira : c'est terminé maintenant, je veux influencer les choses moi-même !

Si les hommes sont encore en capacité de le faire…

N'exagérons rien. L'homme peut stopper l'évolution à un stade précoce déjà, car c'est lui qui définit les paramètres, y compris pour des machines intelligentes. Aujourd'hui, nous pouvons améliorer encore beaucoup de choses. Nous devons être attentifs, très bien observer, expérimenter, tirer les enseignements et, le cas échéant, écarter les mauvaises idées.

Sentez-vous aussi qu'il règne une certaine incertitude face à l'avenir numérique, non ?

Je ne parlerais forcément d'incertitude, mais plutôt de rupture. Les changements ne sont ni bons ni mauvais, mais ils peuvent apparaître menaçants parce que l'on ne peut pas encore estimer les conséquences et la nouveauté. Quoi qu'il en soit, nous vivons une époque hautement passionnante.

La Poste Suisse est une société anonyme de droit public. Avec les trois sociétés du groupe, à savoir Poste CH SA, PostFinance SA et CarPostal SA, elle est présente sur quatre marchés : communication, logistique, transports de voyageurs et services financiers. La Confédération est son seul propriétaire. Le groupe compte plus de 60'000 collaborateurs représentant plus de 140 nations et plus de 100 métiers. La Poste Suisse forme plus de 2000 apprentis dans 15 directions professionnelles. En 2016, la Poste a réalisé un résultat d'exploitation de 8,2 milliards de francs et un bénéfice de 558 millions de francs. Elle a investi près de 450 millions de francs dans son développement.

post.ch

« Les intentions des hackers qui attaquent l'infrastructure des clients sont désormais clairement criminelles. »

Voir pour comprendre : le Mission Control Center d'Open Systems.

#ingénierie_suisse #automatisation_partout #présence_mondiale

Sur les traces des hackers

Martin Bosshardt, *CEO d'Open Systems à Zurich, assure la sécurité de l'infrastructure informatique de ses clients, en recourant aux connaissances d'experts et aux robots. La virulence des risques présentés par les hackers et les virus ne justifie pas que l'on sème la crainte. Il faut rétablir la confiance, nous dit l'ingénieur EPFZ.*

Martin Bosshardt, né en 1968, est le CEO d'Open Systems dont le siège est à Zurich et qui exploite des succursales à New York et à Sydney. Avant de venir chez Open Systems, il avait travaillé notamment pour ABB et Young & Rubicam. Marié et père de deux garçons, il habite dans le canton de Zurich.

Texte : Rédaction magazine ceo
Photos : Markus Bertschi

Des parois de verre créent la transparence dans le bâtiment industriel. Derrière une vitre aussi haute que la pièce, une gigantesque carte du monde est suspendue. Des points lumineux et des chiffres clignotants indiquent les endroits où il faut intervenir et dans quelle mesure. De l'autre côté, derrière une vitre aussi, deux jeunes techniciens sont concentrés sur leurs écrans.

Le Mission-Control-Center d'Open Systems n'a pas besoin de murs épais, de surveillance vidéo ni de portes équipées d'alarme. Chacun peut observer le travail de contrôle qui s'effectue. L'entreprise renonce délibérément au scénario de peur qui règne habituellement dans l'industrie de la sécurité.

« La transparence est un facteur fondamental pour nous », dit Martin Bosshardt. Le CEO de la société qui travaille dans l'Enterprise Security à Zurich, considère que les parois de verre, comme le choix des mots, contribuent à instaurer la confiance dans la technologie complexe. « Nos client doivent pouvoir travailler sans crainte », poursuit-il.

La mission des spécialistes d'Open Systems est de garder le contrôle des risques et, le cas échéant, de réagir sans délai. Ici aussi, la transparence consiste à ce que tous les acteurs impliqués puissent savoir à chaque instant, grâce à des « audit trails », où des faiblesses ont été identifiées dans les

« La transparence est un facteur fondamental pour nous : nos client doivent pouvoir travailler sans crainte. »

systèmes et comment les mécanismes de contrôle agissent, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

« Nous nous démarquons des autres non par la technique, mais par nos collaborateurs et par la manière dont ils utilisent la technologie », nous dit l'ingénieur EPFZ de 49 ans qui dirige depuis 15 ans désormais Opens Systems SA, société indépendante des fabricants et des fournisseurs d'accès. L'entreprise fondée en 1990 apporte son soutien à de nombreuses entreprises actives à l'international, soit près d'un million d'utilisateurs dans 180 pays, dans des questions de sécurité, de performance et de contrôle des réseaux, d'infrastructures et d'applications informatiques.

« Les intentions des hackers qui attaquent l'infrastructure des clients sont désormais clairement criminelles », dit Bosshardt. Le vol de données, les actions concertées visant la paralysie des applications ou l'introduction de virus et de maliciels ne seraient que la pointe de l'iceberg. Des cas comme l'attaque WannayCry du mois de mai dernier, qui a paralysé dans plus de 150 pays des ordinateurs ainsi que des institutions aussi vitales que les hôpitaux, illustrent l'ampleur des risques.

La dépendance plus grande que jamais de la technique informatique est également un point de vulnérabilité majeur. Dans les groupes internationaux, il existe aujourd'hui des douzaines de systèmes d'exploitation différents, ajoute Bosshardt. Le nombre d'applications dans les réseaux édifiés chacun pour soi se monte souvent à plusieurs centaines. En même temps, la performance des systèmes augmente de manière exponentielle. « Nous développons le logiciel qui permet aux autres logiciels de bien fonctionner », poursuit-il. L'objectif est d'automatiser largement la protection. Des robots sont capables de résoudre quatre pannes sur cinq.

Bosshardt, qui a étudié l'électrotechnique, aime à comparer l'infrastructure informatique à la production et à la distribution d'énergie, tout aussi fondamentale au bon fonctionnement de l'économie que l'informatique. Lorsqu'une erreur critique est identifiée par les systèmes, la première règle est de garder son calme et d'aménager une issue de secours. « S'il le faut, les applications peuvent être interrompues brièvement, le temps de combler la lacune ou de réparer le dommage », dit Bosshardt. Généralement, on constitue une force opérationnelle qui estime la situation et tente d'identifier les modèles d'attaque.

Il est indispensable de beaucoup communiquer avec le client dans de telles situations. « Nous proposons un service que nos clients ne pourraient pas fournir eux-mêmes », dit le CEO. Pour en faire la preuve, il faut avant tout de la franchise et de la transparence. C'est aussi à cela que servent les parois de verre au siège de l'entreprise.

Open Systems SA, domicilié à Zurich et détenant des filiales à New York et à Sydney, est un prestataire indépendant de solutions de sécurité pour l'infrastructure informatique d'entreprise. 150 employés hautement qualifiés apportent à leurs clients un soutien et un service 24 heures sur 24. C'est par hasard, nous dit le CEO, que Zurich est devenu le siège d'Open Systems. La proximité des universités et la grande densité de sièges sociaux de groupes internationaux de l'industrie et de la finance ont permis à l'entreprise d'acquérir des références importantes dans sa phase de croissance. En 2011, elle a reçu du Swiss Venture Club la récompense d'entreprise de l'année. En juin 2017, l'investisseur financier suédois EQT a acquis la majorité des actions d'Open Systems.

open.ch

« Vas faire les courses et remplis le réfrigérateur »

Herbert Bolliger, président de la Direction générale de la Fédération des coopératives Migros a passé presque toute sa vie professionnelle au service de la plus grande entreprise suisse du commerce de détail. Dès le début, il a été en contact avec l'informatique. Aujourd'hui, l'économiste considère les opérations en ligne en forte croissance comme l'un des plus grands défis pour le commerce. Commande vocale et sécurité dans le traitement de données sensibles sont pour lui les thèmes centraux de la transition numérique.

Texte : Rédaction magazine ceo
Photos : Marc Wetli

Quels sont les trois mots-clés que vous associez personnellement à la notion de confiance ?
Honnêteté, fiabilité et transparence.

Quelle importance accordez-vous à la confiance dans le travail quotidien ?
Je considère la confiance comme l'élément fondamental de la collaboration dans une entreprise. La confiance est un facteur de succès déterminant. À une époque où tout s'accélère et où les informations sont accessibles à tous, la confiance revêt une importance cruciale.

Migros fait partie des marques considérées comme les plus dignes de confiance en Suisse. Comment préserve-t-on ce statut, où est le danger ?
C'est pour nous un défi majeur et permanent. Nous devons répondre aux attentes de notre clientèle et respecter la promesse que nous lui faisons. Diligence et engagement sont des vertus centrales en la matière. Mais nous ne sommes pas infaillibles. Lorsqu'un problème survient, nous devons communiquer sans délai et en toute franchise. La transparence crée de la confiance.

En tant que l'un des employeurs les plus importants du pays, vous-même et des milliers de supérieurs hiérarchiques devez avoir une grande confiance dans vos employés. Comment créer et encourager une culture d'entreprise basée sur la confiance ?
Les valeurs fortes de Migros, définies en son temps déjà par son fondateur Gottlieb Duttweiler, sont des repères créateurs de confiance. Nous les avons conservées telles quelles et les gardons en permanence à l'esprit. Les cadres doivent les connaître et les vivre. Nous pratiquons par ailleurs un style de direction collaboratif et discutons de nos thèmes importants au sein d'équipes mixtes et souples. Avec ses très nombreuses entreprises indépendantes, Migros n'est pas une entreprise à structure hiérarchique gérée du haut vers le bas.

Le numérique n'épargne pas le commerce de détail. Comment l'a-t-il modifié ?
La transition numérique est un processus permanent, avec de très nombreuses facettes. Les frontières entre commerce physique et commerce en ligne s'effacent toujours plus devant la multitude de possibilités pour les clients d'acquérir leurs marchandises. Ils peuvent acheter en ligne, rendre en magasin, regarder en ligne, acheter en magasin – à leur gré. Cela se traduit pour nous par une logistique toujours plus exigeante : les produits doivent parvenir physiquement d'un lieu à un autre, toujours plus vite et avec ponctualité.

Herbert Bolliger est le président de la Direction générale de la Fédération des coopératives Migros (FCM) depuis mi-2005. Auparavant, il a dirigé la Coopérative Aare. Entré en 1983 chez Migros, Bolliger (64 ans) a passé presque toute sa vie professionnelle chez le plus grand détaillant de Suisse. Durant son mandat, Migros a acquis notamment le discounteur Denner, l'enseigne de mode Schild ainsi que celle de commerce en ligne Digitec/Galaxus. Il remet ces jours, pour raisons d'âge, ses fonctions à Fabrice Zumbrunnen. Bolliger a étudié l'économie d'entreprise à l'Université de Zurich. Marié, il est père de deux enfants adultes et vit à Wettingen AG.

« Les frontières entre commerce physique et commerce numérique disparaissent de plus en plus. Les deux se mêlent désormais. »

Quelles technologies disruptives attendez-vous pour le commerce à plus long terme, et comment vous préparez-vous ?
La commande vocale. Aujourd'hui déjà, il existe des appareils à qui on peut donner des ordres. L'avenir sera au « Vas faire les courses et remplis le réfrigérateur ». Les robots effectueront des tâches simples, répétitives. Ils nous ressembleront davantage et travailleront à nos côtés et avec nous.

Avec des offres comme LeShop, Galaxus et Digitec, Migros occupe largement le canal en ligne. Les débuts sont encore timides. Les clients manquent-ils de confiance pour acheter de cette manière ?
Non, l'évolution est rapide et inéluctable. Il y a de grandes différences selon les groupes de marchandises, dues aux caractéristiques des produits. Pour les denrées alimentaires où la fraîcheur et la proximité comptent et où la logistique est complexe, la part de chiffre d'affaires est encore faible, avec environ 1,8 %. La Suisse dispose aussi d'un réseau très dense de points de vente. Dans d'autres domaines, comme l'électronique, la part atteint déjà largement 30 %, et dépasse même 50 % pour les contenus de médias d'Ex Libris. Les textiles refont actuellement leur retard. Mais ce n'est pas l'un ou l'autre. De nombreux consommateurs utilisent des formes mixtes. Ils regardent quelque chose au magasin et commandent en ligne, ou se font livrer les articles à domicile. Et ils veulent communiquer avec l'entreprise, y compris via les médias sociaux.

Selon vous, qu'est-ce qui prime : les risques ou les chances liées au progrès numérique ?
Très clairement les chances. On ne voit pas de limites aux possibilités qui s'offrent à nous, alors que l'on peut cerner les risques. Les informations sont disponibles partout et à tout moment, le confort et l'aspect pratique sont des moteurs importants. Il reste encore un grand potentiel d'automatisation et d'intelligence artificielle dans la production, la transformation et l'emballage. Il faut aussi une volonté dans l'entreprise pour changer et s'adapter au rythme rapide. Sans pour autant perdre de vue les craintes que le changement rapide peut susciter et les réactions de refus dans la société.

Quels aspects de votre vie personnelle la transformation numérique a-t-elle le plus modifiés ?
La joignabilité permanente, l'échange intensif avec autrui, la quantité d'informations et la rapidité avec laquelle elles se répandent ont modifié le quotidien, pas seulement le mien.

Où placez-vous les thèmes de la confiance et de la sécurité dans votre agenda ?
Très haut sur la liste, car elles sont fondamentales pour la réputation d'une entreprise telle que Migros. La sécurité informatique est un défi permanent. Je compare volontiers les investissements à la course aux armements durant la Guerre froide. Nous venons précisément d'étoffer le département informatique pour être encore mieux protégés contre la cybercriminalité. Ce qui me préoccupe est l'énergie destructrice qui anime certains hackers. Nous avons déjà subi des attaques. C'était très destructif et a causé de gros dommages. L'important est de réagir rapidement en cas d'urgence et de pratiquer une communication transparente.

Le programme Cumulus fournit à Migros des données très précises sur le comportement d'achat des clients. Quelle est votre attitude face aux attentes de vos clients en matière de sécurité et de protection de la sphère privée ?
Lorsque nous avons lancé Cumulus, la sécurité des données avait la priorité absolue. Nous sommes conscients que la confiance naît de la fiabilité dans le traitement des données, d'une communication ouverte et d'une transparence réelle. Je vous cite un exemple. Lorsque nous devons rappeler un produit, nous savons, grâce à Cumulus, qui a acheté le produit et quand, et pouvons ainsi informer directement les clients concernés. Une chose très appréciée.

© Migros

Le courage de la transparence : Migros intègre une fonction de reconnaissance des produits dans son application.

Avec un chiffre d'affaires de 27,7 milliards de francs (2016), dont 6,5 % proviennent des opérations en ligne, **le groupe Migros** organisé en coopérative est la plus grande entreprise de commerce de détail de Suisse. Migros est aussi le plus grand employeur privé, avec plus de 100'000 collaborateurs.

migros.ch

« La sécurité informatique est un défi permanent. Nous venons juste d'étoffer notre département ad hoc pour être prêts à toute éventualité. »

Comment faites-vous pour garder des produits et services innovants dans le « pipeline » ?
Nous restons en phase avec le temps en utilisant de nombreuses sources et ressources. Par exemple, nous échangeons régulièrement avec les experts de l'Institut Gottlieb Duttweiler, qui se penchent sur les thèmes d'avenir. Nous nous engageons aussi dans l'initiative digitalswitzerland et avons été des promoteurs de la première heure de l'Impact Hub Zurich, qui offre un hébergement aux start-ups. Nous recherchons le contact avec de jeunes entreprises et recourons à nos coopérations avec l'EPFZ et l'Université de Saint-Gall, par exemple sur le thème du commerce numérique et durable. Par ailleurs, nous avons des équipes d'innovation dans tous les domaines du monde de Migros. L'important est de sélectionner les bonnes idées parmi le grand nombre et de les concrétiser dans des projets.

À votre avis, quelle devrait-elle la bonne attitude des dirigeants dans le monde du travail (numérique) ?
Tous, y compris les hauts dirigeants, devraient se perfectionner régulièrement dans le numérique. Nous devons réfléchir à la forme que prendra le poste de travail du futur et aux moyens de communiquer avec les collaborateurs. Dans la vente par exemple, les gens ne sont pas assis devant des écrans. Pour qu'ils reçoivent les informations importantes à partir de l'Intranet, nous avons développé notre propre application. Car aujourd'hui, tout le monde a un téléphone portable.

Quels canaux de communication utilisez-vous personnellement pour atteindre vos collaborateurs ?
Cela dépend de la situation : par SMS, lorsque les choses doivent aller vite ou si je suis en déplacement. Au bureau, j'utilise bien sûr beaucoup le courrier électronique. Mais j'aime encore mieux traiter les questions en suspens par téléphone, cela évite des va-et-vient inutiles. Si je peux me déplacer personnellement, je le fais car j'aime les rencontres directes.

Nous sommes tous joignables en permanence en ligne. Quelle importance accordez-vous aux oasis de déconnexion ?
Le week-end ou durant les vacances, je pose sciemment mon téléphone portable. Car nombre de messages ou d'informations qui me parviennent alors peuvent souvent attendre le lundi. Durant les vacances, je contrôle mes courriers électroniques une heure par jour, pour ne pas être submergé à mon retour.

Après 30 ans chez Migros, vous passerez prochainement le relais à votre successeur, Fabrice Zumbrunnen. Que vous reste-t-il de ce temps, quels sont vos projets et qu'est-ce qui vous manquera ?
Je peux poser un regard satisfait et reconnaissant sur une très belle période. Les nombreux contacts et rencontres me manqueront. S'il y a un plan pour après, ce sera justement de ne pas faire de plan. J'aimerais bien rayer le mot « planifier » de mon vocabulaire.

« Les innovations ne viennent pas forcément des dirigeants. »

Les deux co-fondatrices Anna Alex (à gauche) et Julia Bösch (à droite).

© OUTFITTERY

#pleine_d'énergie #créative #Outfittery

Le style qui donne confiance

*La mode doit être un plaisir – c'est ainsi que la jeune entrepreneure **Anna Alex** décrit la promesse de marque de sa start-up en ligne, OUTFITTERY. Voici cinq ans que conseillères en mode et stylistes approvisionnent en tenues bien assorties les hommes qui considèrent le shopping comme une perte de temps. Un processus d'interaction qui tourne tout entier autour de LEUR confiance.*

« Bien présenter, tout simplement », telle est la promesse de marque de **OUTFITTERY Gmb Sarl** dont le siège est à Berlin. La start-up propose aux hommes qui n'aiment pas le shopping mais qui aiment être bien habillés des tenues ajustées à leur profil par une styliste. L'entreprise de commerce en ligne emploie 300 personnes, dont 150 stylistes, ainsi que 25 conseillers en mode dans la filiale suisse à Zurich-Kloten. Anna Alex et Julia Bösch, les deux co-fondatrices, ont décidé de créer l'entreprise après avoir entendu un de leurs amis, de retour de New York, raconter ses difficultés à acheter des vêtements et sa décision de s'offrir un « personal shopper ». Les premiers colis ont été envoyés début 2012. **Anna Alex,** 33 ans, a étudié l'économie, la sociologie économique et la psychologie à Fribourg-en-Brisgau (Allemagne). Elle a travaillé à l'institut Walter-Eucken et a été membre de la fondation libérale Friedrich-Naumann. Elle est aujourd'hui mère d'une petite fille et entrepreneure heureuse.

outfittery.ch

Texte : Rédaction magazine ceo
Photos : OUTFITTERY Gmb Sarl

Pour Anna Alex, la confiance évoque la famille, les amis et les relations commerciales. Des composantes qui sont d'ailleurs centrales dans le modèle d'affaires de son entreprise dont l'ambition est de transformer l'expérience de shopping en événement privé. Lorsque le colis arrive, l'essayage se transforme en défilé de mode à la maison ou, pourquoi pas, au bureau. Elle encourage d'ailleurs ses clients à rechercher ce sentiment de fierté et à le fêter comme un plaisir quotidien.

L'avis des autres, partenaires, amis et collègues de travail, le prix, les marques et le picotement de l'instant créent une confiance durable et font partie intégrante du processus de décision du client. Celui-ci doit pouvoir être sûr que ses achats de vêtements ne sont pas un mal nécessaire mais un petit événement heureux. Pour Anna Alex, la plus belle preuve de confiance est lorsqu'un homme s'écarte ne serait-ce qu'un tout petit peu de son statu quo stylistique.

Le client est le pivot central des activités, car s'il est satisfait, il sera fidèle et s'il est fidèle, le taux de nouvelles ventes augmentera. En arrivant sur le site de l'entreprise, le client intéressé doit d'abord remplir en ligne un questionnaire standard. S'il le souhaite, il pourra être contacté par téléphone. Ces conversations offrent l'occasion de nouer une relation personnelle et de présenter d'autres idées. Toutes ces informations permettent aux conseillers en mode de préparer ensuite les articles parfaits.

La jeune entrepreneure attend en priorité que les préférences des clients se reflètent dans l'offre et l'expérience d'achat. Les tendances vestimentaires sont régulièrement examinées au sein de groupe cibles et de nouveaux produits présentés à des « béta-testeurs ». « L'important est de bien écouter nos clients », nous dit Alex. Les innovations ne viennent pas forcément des dirigeants. Les bonnes idées sont discutées en interne, encouragées et lorsque cela est pertinent et possible, mises en œuvre. Cette manière de procéder fait partie intégrante de la culture d'une entreprise innovante.

Anna Alex considère la numérisation comme un outil technique et une base structurelle. C'est pourquoi elle emploie une équipe d'experts en apprentissage automatique et un chief data officer. L'équipe technique dispose des outils appropriés et des analyses de données pour soutenir les stylistes dans leur travail. Pour Alex, la numérisation est une chance énorme de faire quelque chose de bien pour les gens. « Alors, faisons-le ! » L'habillement et le style sont, quant à eux, des sujets personnels.

Pour Alex, le confort et l'inspiration font partie aussi d'une approche de confiance globale. Il faut susciter l'enthousiasme de l'acheteur par la simplicité de l'achat et le sentiment de bénéficier d'un petit quelque chose de particulier. Le but est, bien sûr, qu'il revienne et qu'il nous recommande à son entourage. Pour cela, la dynamique créatrice veut combler véritablement ses clients. Au vu des chiffres d'affaires en augmentation et de la satisfaction élevée des clients, elle y est parvenue jusqu'ici.

« Nos clients doivent sentir en tout temps qu'il y a de ‹ vrais gens › derrière l'électronique, des personnes qui sont vraiment là pour eux. »

#des_paroles #aux #actes

Numérisation de qualité

La Mobilière compte parmi les compagnies d'assurance leaders en Suisse. ***Thomas Trachsler,*** *Chief Operating Officer (COO), nous parle de confiance et de décentralisation à l'ère numérique. Il s'exprime sur des tendances actuelles comme les voitures autonomes et la cybercriminalité. Il nous dit aussi pourquoi la Mobilière considère la communication électronique comme un moyen approprié pour accroître la satisfaction des clients.*

C'est en répondant, en 1986, à l'invitation d'un collègue à participer à une visite guidée du siège principal bernois de la Mobilière que **Thomas Trachsler** a rencontré pour la première fois le monde de l'assurance. Aujourd'hui, 31 ans plus tard, il y travaille toujours. À 52 ans, ce diplômé en économie d'entreprise HES a exercé un grand nombre de fonctions diverses. C'est d'ailleurs précisément cette diversité qui l'a séduit à l'origine. « C'est la maison des 100 métiers », explique-t-il, en poursuivant qu'un assureur comme la Mobilière emploie des analystes, des architectes, des spécialistes, des responsables d'immeubles, des experts en investissement, des actuaires et bien d'autres. Après avoir pris la responsabilité du Management du marché du groupe en 2010, Thomas Trachsler est nommé chef du secteur du Comité de direction Operations (COO) en juillet 2017. Il exerce également la fonction de président de l'Association pour la Formation professionnelle en Assurance (AFA).

Texte : Eric Johnson
Photos : Marc Wetli

Quel est, pour vous, le plus grand changement apporté par la numérisation jusqu'ici ?
Au début de ma carrière professionnelle, la majorité des gens, moi compris, ont appris à travailler avec les ordinateurs au bureau. Désormais, l'apprentissage se fait la plupart du temps à la maison. L'art et la manière de communiquer en a été complètement bouleversée : aujourd'hui règne en quelque sorte une connectivité totale. Nous sommes tous joignables pour ainsi dire partout et à tout moment. Personnellement, j'utilise souvent Facetime pour parler avec mon frère qui vit aux États-Unis. Certes, nous étions déjà en contact avant les possibilités d'aujourd'hui, mais nos échanges étaient plus rares et nettement plus compliqués.

La numérisation a-t-elle aussi modifié votre style de direction ?
Aujourd'hui, je communique nettement plus par voie électronique, c'est-à-dire par e-mail, par SMS, Intranet, etc. Mais j'attache toujours beaucoup d'importance à me faire une impression personnelle de la personne avec qui j'échange. Qui est à l'autre bout du canal de communication ? Quels sont ses besoins ? Quelles sont ses aptitudes ? Un e-mail ne permet pas de répondre à ces questions. C'est pourquoi j'aime rencontrer personnellement mon interlocuteur, en mangeant ensemble à midi par exemple, ou en buvant un café pendant la pause ou encore dans le couloir pour une brève conversation. Les e-mails sont très utiles et généralement aussi efficients. Mais ils ne remplacent pas le contact personnel. Tout particulièrement en cas de problème. Il est alors souvent préférable de rencontrer la personne ou, en tout cas de lui parler au téléphone plutôt que d'échanger sans fin des e-mails.

La confiance signifie-t-elle dans le monde numérique autre chose que dans le monde réel ?
Oui, tout particulièrement dans le secteur des assurances. Lorsque nos clients décident de conclure une police, ils ne reçoivent rien de tangible dans un premier temps. Nous ne leur vendons pas un produit concret, comme une boisson rafraichissante ou un casse-croûte, mais plutôt une promesse, celle qu'ils peuvent compter sur nous en cas de sinistre. La confiance est ici tout à fait déterminante. À la Mobilière, nous voulons établir des rapports de confiance individuels et personnels. C'est pourquoi nos collaboratrices et nos collaborateurs sont présents dans toutes les régions de Suisse. Nous sommes ainsi toujours proches de nos assurés et pouvons les aider sur place en cas de problème, en nous rendant chez eux, par exemple, ou sur leur lieu de travail. La communication numérique peut intensifier cette proximité avec le client, mais seulement s'il s'agit de communication numérique à visage humain. Nos clients doivent sentir en tout temps qu'il y a de « vrais gens » derrière l'électronique, des personnes qui sont vraiment là pour eux. Cette approche centrée sur l'humain s'est révélée très payante ces 10 à 15 dernières années et nous a permis d'élargir continuellement notre base de clients.

Est-ce à dire que tous vos clients sans exception utiliseront la communication numérique à l'avenir ?
Ce sera certainement le cas pour beaucoup d'entre eux. Mais la décision de franchir le pas, et quand, leur incombera entièrement. Ce sont nos clients qui décident de la manière dont ils souhaitent être contactés. Par e-mail, SMS, téléphone, Internet chat, en venant personnellement dans nos bureaux ou, au contraire, en nous recevant chez eux à la maison. Dans tous les cas, nous insistons sur l'aspect personnel de l'échange. Car seule une présence personnelle, qu'elle soit réelle ou virtuelle, peut faire naître une vraie confiance entre nous et nos clients.

Les nombreux canaux de communications disponibles aujourd'hui se concurrencent-ils ?
À la Mobilière, nous ne participons pas à la course à tous les canaux possibles. Notre stratégie est de conserver une cohérence dans notre présence. Nos produits et nos prix doivent être partout les mêmes. Cela signifie aussi que tous nos clients reçoivent des produits et des services de qualité identique, qu'ils soient venus chez nous par voie numérique ou analogique. La « touche personnelle », nous la donnons en traitant les sinistres directement dans nos agences générales locales, c'est-à-dire sans call center. Un client qui rencontre un problème à Zurich verra son problème résolu à Zurich. Il en va de même pour nos clients à Bâle, Lugano et n'importe quel autre lieu. Nous sommes d'ailleurs le seul assureur suisse à agir ainsi. La communication électronique fait partie de nos procédures de travail, mais elle conserve une touche personnelle. C'est ainsi que les clients parlent avec leur représentant ou leur contact, dans leur région.

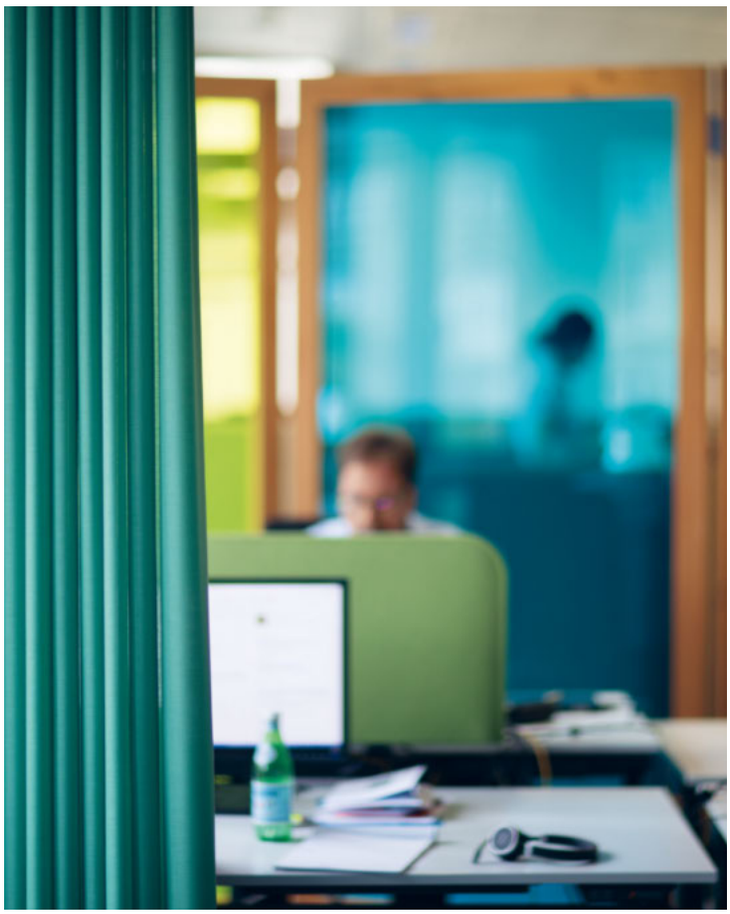
Cette décentralisation entraîne-t-elle des coûts plus élevés ?
Pas nécessairement. Une unité plus petite, organisée au niveau local, peut travailler avec plus d'efficience, moins de bureaucratie et, donc, plus rapidement qu'un grand groupe centralisé. D'ailleurs, le prix n'est pas le trait principal par lequel nous voulons nous démarquer de nos concurrents. La Mobilière n'est pas peu chère en soi, et nous ne souhaitons par l'être non plus. Car les prix les plus bas ne permettent pas de fournir une qualité élevée. Nous voulons offrir les meilleurs produits et services à des prix corrects. Et, au vu du nombre de nos assurés en augmentation régulière et de nos taux de croissance, cette stratégie est la bonne.

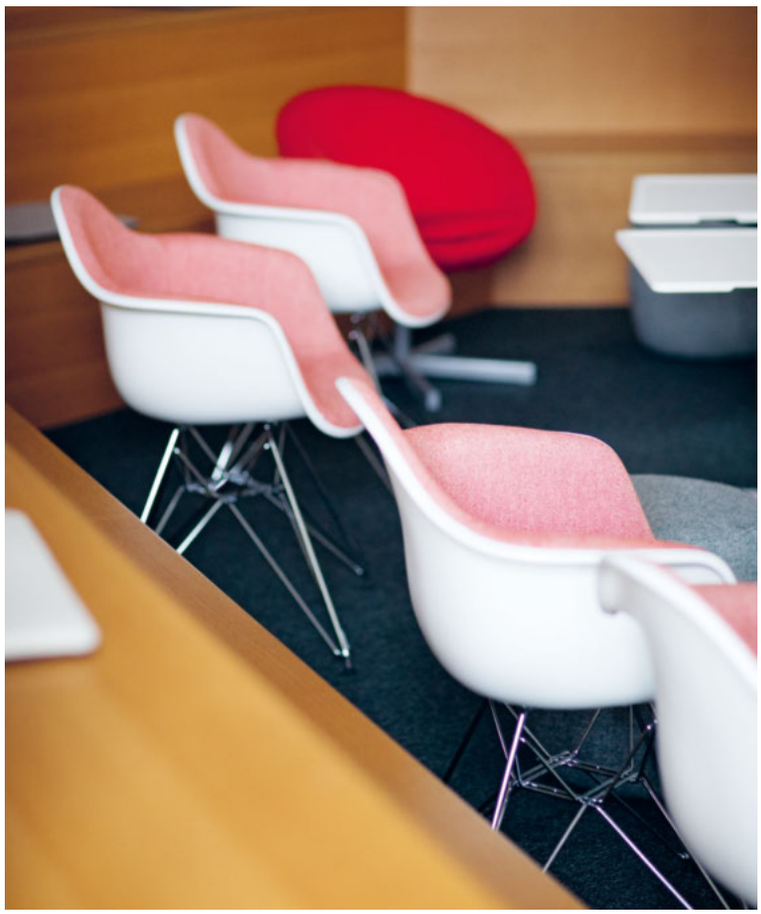
Vous êtes très fortement représenté dans les assurances automobiles. Comment voyez-vous l'avenir des voitures autonomes ?
Elles arrivent inéluctablement. Mais leur introduction se fera progressivement, en commençant peut-être sur l'autoroute. Je ne crois pas vraiment qu'elles s'imposeront complètement dans les cinq à dix prochaines années. En tant qu'assureur, nous identifions ici toute une série de questions de contrôle et de responsabilité qui devront d'abord trouver réponse. Un exemple : en cas d'accident imminent, le véhicule autonome se dirige vers l'arbre le plus proche, ce qui met en danger ses occupants, à moins qu'il ne se déroute vers des passants proches ? Aujourd'hui, cette décision difficile à prendre incombe au conducteur ou à la conductrice. Comment confier à l'avenir la solution d'un tel dilemme à une machine ? Ou qui portera la responsabilité en cas de sinistre : l'occupant du véhicule, le propriétaire de la voiture, le fournisseur de logiciel ou le fabricant automobile ? Face à ces interrogations, cette technologie présente aussi des avantages potentiellement gigantesques : une plus grande efficience énergétique, une productivité plus élevée et très probablement moins d'accidents. La valeur pécuniaire des sinistres devrait toutefois augmenter, car les coûts de réparation seront en moyenne plus élevés pour un véhicule autonome que pour une voiture de construction traditionnelle.

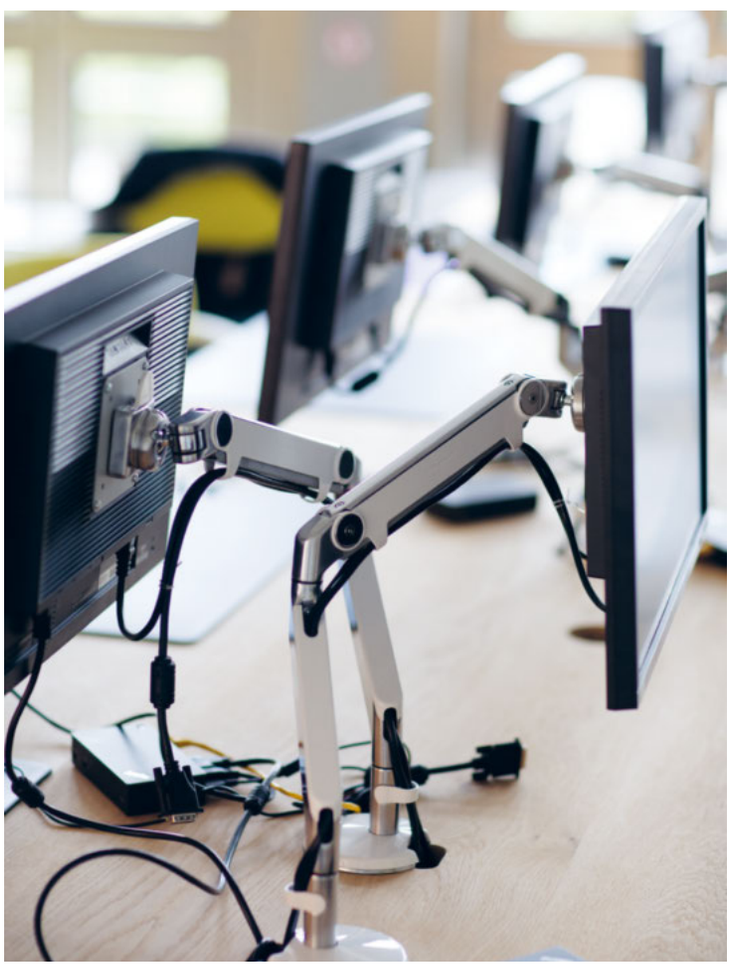
Parlons de cybercriminalité : est-ce un thème pour vous ?
En tant qu'assureur, elle nous apporte à la fois des avantages et des inconvénients. Un avantage que nous utilisons actuellement à dessein consiste pour nous à proposer à des personnes privées des assurances spéciales contre cette forme de criminalité. Elles comprennent, d'une part, la protection des données personnelles contre des cyberattaques, d'autre part, le soutien en cas d'atteinte à la réputation ou de cyberharcèlement qui se produisent aujourd'hui sur Internet ou les médias sociaux. Ce secteur d'activité s'est très bien développé. Nous souhaitons donc élargir en automne notre offre aux petites et moyennes entreprises. Parmi les inconvénients liés à la cybercriminalité, je citerai notamment la menace qui pèse sur la sécurité de nos données client. Bien entendu nous avons pris ici nos précautions. Un autre inconvénient se situe au niveau de l'ampleur de la couverture choisie en cas de cyberattaques. Les risques auxquels sont confrontés les preneurs d'assurance dans ce domaine sont nouveaux et changent en permanence. Nous devons encore acquérir de l'expérience et en tirer les bons enseignements. Car nous voulons garantir une chose : quels que soient les dangers auxquels nos clients peuvent être exposés, nous voulons les en préserver de manière fiable.

À 191 ans, **la Mobilière** peut se flatter d'être la plus ancienne société d'assurances privée de Suisse. Les racines coopératives de l'entreprise font partie de cette fierté. La Mobilière ne partage pas seulement les coûts mais aussi les bénéfices avec ses clients. Jusqu'à aujourd'hui, l'entreprise non cotée en bourse est contrôlée par le conseil d'administration de la Mobilière Suisse Société Coopérative. Depuis l'an 2000, ses activités quotidiennes opérationnelles sont supervisées par la direction de la Mobilière Suisse Holding SA. En 2016, le volume de primes brut de la Mobilière a atteint 3,6 milliards de francs, dont 20 % proviennent des assurances sur la vie, le reste se répartissant entre les secteurs véhicules & voyages, habitat & propriété ainsi que vie & santé. Représenté par 160 agences générales et agences dans toute la Suisse et au Liechtenstein, le Groupe Mobilière emploie 4500 personnes.

mobiliar.ch







« Nous ne vendons pas à boire ou à manger à nos clients, mais une promesse : celle qu'ils peuvent compter sur nous en cas de sinistre. »

L'environnement de travail de la Mobilière : un espace qui facilite les échanges en réseau, la créativité et qui prévoit aussi des zones de tranquillité.

Une thérapie sur mesure

NeuroTransData s'est spécialisée dans la saisie standardisée de données de patients numériques. Son directeur, le docteur en médecine **Arnfin Bergmann,** sait comment créer la confiance nécessaire avec des patients et pourquoi les collectes de données sont porteuses pour chaque entreprise.

NeuroTransData (NTD) a été créée le 1er février 2008. La Sàrl compte actuellement 153 sociétaires et 78 cabinets. Son objectif est la saisie standardisée de méthodes de traitement pour documenter l'évolution à long terme de l'état des patients et l'effet des médicaments et des méthodes thérapeutiques, ainsi que pour dresser des comparaisons entre différents traitements. La base de données de NTD concerne notamment les groupes de maladies que sont la sclérose en plaques, la démence, l'épilepsie, la dépression, la migraine, les troubles de la mobilité (comme la maladie de Parkinson) et la schizophrénie.

neurotransdata.com

Texte : Tina Fassbind
Photos : Moritz Hoffmann

Monsieur Bergmann, les renseignements sur les patients sont particulièrement délicats. Pour autant, NeuroTransData (NTD) en possède déjà un grand nombre. Pourquoi ?
Avec plus de 600'000 patients par an, nous avons créé, à l'échelle de l'Allemagne, le plus grand fichier de donnée dans les domaines de la sclérose en plaques, de la démence, de l'épilepsie, de la dépression, de la schizophrénie et des troubles bipolaires. Nos patients peuvent être sûrs que nous traitons leurs données avec la plus grande diligence et que nous les collectons et les enregistrons en respect total des prescriptions légales sur la protection des données. Celles permettant de les identifier, comme le nom, le sexe ou l'âge restent toujours dans les cabinets. Nous recevons exclusivement les informations médicales anonymisées. Nous rassemblons ces données dans notre serveur central où elles sont stockées sous une combinaison numérique complexe. Si la sécurité des données est très importante, il nous tient tout autant à cœur de faire comprendre aux patients le profit qu'ils peuvent tirer de cette base de données. Car la saisie des informations nécessite du temps et les patients doivent être prêts à s'investir pour cela.

Et quel serait le profit ?
Notre système permet au médecin participant d'accéder à d'immenses fichiers de données collectées sur des traitements. Il peut ainsi générer une liste exacte de médicaments susceptibles d'entrer en ligne de compte pour son patient. L'intérêt est qu'il puisse trouver plus rapidement, pour chaque patient, une procédure de thérapie efficace et individuelle, validée par « real-world data ».

Partez-vous du principe que la saisie des données dans le système est correcte, ou existe-t-il des mécanismes de contrôle numériques ?
Les données médicales sont saisies par des médecins et des collaborateurs médicaux que nous avons formés et qui suivent régulièrement des formations continues. De plus, notre système valide les valeurs introduites à l'aide d'un catalogue de critères. Si une saisie est erronée, le cabinet est automatiquement informé et peut rectifier la saisie.

Comment vous assurez-vous de la fiabilité des cabinets médicaux eux-mêmes ?
Un cabinet ne peut adhérer à NTD que s'il bénéficie d'une certification ISO, remplit certains critères médicaux et à été proposé par un de nos membres. De plus, les requérants doivent réussir une période d'essai de six mois avant d'être accepté comme sociétaire chez nous. Une fois acceptés, les cabinets sont re-certifiés chaque année par un contrôleur externe. Chez nous, rien n'est donc acquis à vie.

Quelle est l'importance des pools de données comme le vôtre pour l'avenir ?
Elle est essentielle. Les grandes collectes de données permettent à chaque médecin d'objectiver en permanence et, ainsi,

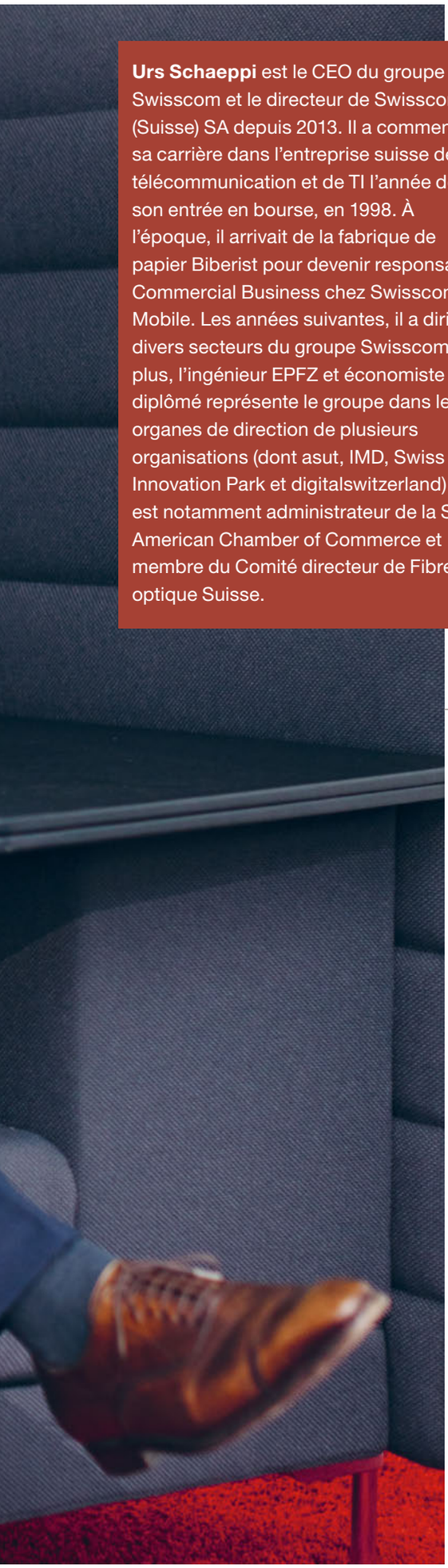
« Les grandes collectes de données permettent aux entreprises d'améliorer constamment leurs produits – y compris les méthodes de traitement médical. »

d'améliorer la qualité de ses traitements. Des algorithmes comme notre PHREND® permettent de filtrer la légalité atteignable par un grand nombre de paramètres cibles sélectionnés avec pertinence.

Comment savez-vous que NTD saisit vraiment les données importantes ?
Nous collaborons étroitement avec de nombreux médecins et les procédures sont régulièrement améliorées. Nous savons donc exactement quelles données sont pertinentes pour notre système et, donc, pour le bien-être des patients. Nous sommes pour ainsi dire notre propre institut de recherche et nous nous développons constamment. Le bien-être du patient est prioritaire dans tout ce que nous faisons. C'est notre moteur.

Docteur en médecine **Arnfin Bergmann,** est spécialiste en neurologie. Il a achevé ses études de médecine humaine à Fribourg-en-Brisgau en 1986, puis suivi une formation en psychiatrie à Zurich, à Berne et à Ulm. En 1989, il a poursuivi par une formation en neurologie et en psychothérapie à Munich. Depuis 1995, le fondateur de NeuroTransData tient son propre cabinet à Neuburg an der Donau, en Allemagne.

« Nous avons surtout besoin de retrouver plus d'esprit pionnier, de curiosité et d'ouverture au lieu de craindre les changements et les pertes. »



Urs Schaeppi est le CEO du groupe Swisscom et le directeur de Swisscom (Suisse) SA depuis 2013. Il a commencé sa carrière dans l'entreprise suisse de télécommunication et de TI l'année de son entrée en bourse, en 1998. À l'époque, il arrivait de la fabrique de papier Biberist pour devenir responsable Commercial Business chez Swisscom Mobile. Les années suivantes, il a dirigé divers secteurs du groupe Swisscom. De plus, l'ingénieur EPFZ et économiste diplômé représente le groupe dans les organes de direction de plusieurs organisations (dont asut, IMD, Swiss Innovation Park et digitalswitzerland) et est notamment administrateur de la Swiss American Chamber of Commerce et membre du Comité directeur de Fibre-optique Suisse.

#curieux #crédible #amour_du_prochain

Dans le réseau, c'est donnant-donnant

Le monde numérique produit d'énormes quantités de données. Mais seules une analyse détaillée et une utilisation ciblée en faveur de produits et de processus plus simples et plus efficients créent de la valeur ajoutée. C'est sur ce type de smart data que Swisscom mise aujourd'hui déjà dans plusieurs de ses secteurs d'activité. Pour ***Urs Schaeppi,*** *la transparence et la franchise envers le client en tant que source de données sont essentielles dans le traitement des données et pour créer de la confiance.*

© Swisscom

Texte : Corin Ballhaus
Bilder : Marc Wetli

Quels mots-clés associez-vous à la notion de « confiance » ?
Pour moi, l'honnêteté et la fiabilité sont la base de toute confiance. Avoir confiance signifie aussi croire en quelqu'un. La confiance est la base de l'activité et de notre société plus généralement. Sans confiance, l'économie et la société s'effondrent, ainsi que la crise financière l'a montré.

Quelle valeur peut encore avoir une création de confiance axée sur le long terme face à des clients qui privilégient le prix le plus bas ?
Je ne cautionne pas la course effrénée au produit le moins cher, car elle encourage une société de consommation et, par là, le gaspillage des ressources. Ce qui est gratuit ou très bon marché n'a pas de valeur. Par chance, tout le marché n'est pas porté uniquement par le prix. En Suisse, le client apprécie la qualité et est prêt aussi à en payer le prix.

À l'ère numérique, la confiance est souvent associée à la protection de la sphère privée dans les réseaux. Que fait Swisscom en la matière ?
D'abord, nous sommes soumis à la loi fédérale sur les télécommunications et la protection des données qui fixe un cadre légal clair au traitement des données. Ensuite, cela fait plus d'un siècle que nous assurons des communications téléphoniques, nous avons donc une longue expérience du traitement de données confidentielles. Nous disposons en outre de nombreux instruments pour garantir la confidentialité et la protection des données. Bien entendu, le client peut aussi se prononcer contre l'utilisation de ses données. Mais si, dans un monde numérique, il n'est pas disposé à partager certains renseignements, il se prive de bénéfices connexes. Par exemple, s'il ne dévoile pas l'endroit où il se trouve, il n'aura pas de bulletin météo local dans l'application météo. En d'autres termes, c'est donnant-donnant dans le réseau. Mais il est important pour le client de savoir ce que le fournisseur fait de ses données et quelle est sa politique en la matière.

La Constitution fédérale doit-elle fixer les règles en matière de sphère privée dans l'Internet ?
La loi fédérale sur la protection des données est bonne. Et l'actuelle révision la rendra encore plus stricte. Le défi est plutôt de prendre conscience que la question de la protection des données est un thème mondial. Les grandes firmes d'Internet aux États-Unis et en Chine sont orientées sur le monde et exploitent leurs affaires selon d'autres principes. C'est pour cela qu'il faudrait plutôt des règles au niveau mondial pour mettre tout le monde sur un pied d'égalité.

La « PwC CEO Survey » annuelle a défini le traitement des données numériques comme l'un des facteurs différenciateurs pour l'avenir. Est-ce aussi votre vision ?
On dit souvent que les données seraient « l'or noir » du monde numérique. Toutefois, pour pouvoir tirer partie des données pour elle-même, une entreprise doit les analyser à l'aide de l'intelligence artificielle et les utiliser pour simplifier les produits.

Comment utiliser autrement les smart data ?
Les données permettent non seulement de simplifier des produits mais aussi d'automatiser des processus, de procéder à des optimisations de réseau, de créer de nouveaux services de valeur ajoutée et d'accroître l'efficience et la qualité. Swisscom utilise l'intelligence artificielle pour analyser par exemple les retours de clients après l'introduction de nouveaux produits. Les smart data nous permettent aussi de développer des outils de pilotage des feux de circulation, où les phases de rouge et de vert sont gérables en temps réel à l'aide des flux de circulation.

De nombreuses entreprises ont été les victimes de cyberattaques ces derniers mois. Le réseau est-il devenu risqué ?
D'une manière générale, les cyberrisques augmentent fortement. Le bon côté de ces récentes attaques est d'avoir sensibilisé les entreprises aux risques du réseau et à la nécessité de prendre des mesures de protection. Chez Swisscom, une équipe de spécialistes est à pied d'œuvre 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Avant même qu'une tentative d'attaque se produise, il faut savoir si et qui pourrait en lancer une. Pour ce faire, il faut analyser les indicateurs précoces et les mouvements de données anormaux dans le réseau. Ici encore, l'intelligence artificielle est d'une grande aide.

Quelles sont les mesures de protection nécessaires ?
Il faut des systèmes de défense. Le cryptage des données n'est que l'une de nombreuses mesures possibles. La cybersécurité est désormais une affaire mondiale et nécessite une mise à jour permanente. Les hackers sont toujours plus intelligents, les attaques toujours plus complexes. Si nous avions affaire jadis à des attaquants isolés, ce sont aujourd'hui des organisations hyper-professionnelles. De plus, les points d'attaque se multiplient dans un monde toujours plus connecté. Autrefois, nous avions seulement un PC et un téléphone portable dans le réseau. Avec l'Internet des objets, le nombre d'appareils terminaux est en croissance exponentielle. Pour autant, il est utile de faire progresser les nouvelles technologies.

Le comportement humain et les attitudes évoluent lentement alors que les techniques progressent rapidement. Comment voyez-vous les choses ?
L'homme tend à surestimer d'abord les possibilités des nouvelles technologies pour les sous-estimer ensuite. Or, les nouvelles technologies changent généralement peu de choses dans un premier temps. Mais si elles s'imposent, tout va très vite. L'un des nombreux exemples en est la photographie numérique.

Que faut-il pour une estimation réaliste ?
Nous devrions développer une culture davantage orientée sur les expérimentations au sens de « try fast, fail fast, learn fast ». C'est-à-dire que nous devons accepter les erreurs, ce qui est contraire à notre perfectionnisme helvétique. Nous avons surtout besoin de retrouver plus d'esprit pionnier, de curiosité et d'ouverture au lieu de craindre les changements et les pertes. Si la Suisse veut conserver sa position de chef de file et préserver sa prospérité, elle ne doit pas tomber dans la léthargie et la défensive.

Il est vrai que le débat public en matière de numérisation est plutôt mû par la crainte.
Une crainte sans fondement. L'histoire le montre : chaque révolution technique a créé davantage d'emplois et de prospérité qu'avant. L'invention de la machine à vapeur ou de l'électricité a modifié fondamentalement les profils professionnels. Mais cela ne signifie pas qu'il ne faut plus que des experts. Je suis même certain que nous allons vivre un regain de métiers d'artisanat. Car seules les tâches simples et très répétitives peuvent être automatisées. Les machines ne peuvent pas assumer les tâches qui demandent de l'intuition, de la créativité et de l'empathie. L'homme a ici un avantage unique.

Est-ce qu'un jour un robot pourra diriger l'entreprise à votre place ?
Je ne crois pas. Mais je peux bien imaginer qu'il assume certaines tâches à ma place, par exemple dans l'étude de rapports volumineux et complexes. Le robot pourrait les préparer de manière à ce que je puisse m'en faire une idée en y passant beaucoup moins de temps. Mais lors d'une négociation, de la conduite d'un entretien de collaborateur ou d'une réunion de projet avec un client, il ne pourra pas me remplacer. Dans le fond, un robot n'est bon que pour ce pour quoi il est programmé.

« Les machines ne peuvent pas assumer les tâches qui demandent de l'intuition, de la créativité et de l'empathie. L'homme a ici un advantage unique. »

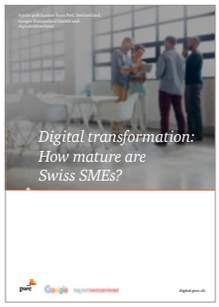
Les téléphones portables défectueux sont remis en état dans le Repair Center de Swisscom.

© Swisscom

« Le meilleur dans le monde connecté – partout et à tout moment », telle est la vision de **Swisscom,** l'entreprise leader de télécommunication et l'une des entreprises de TI leaders en Suisse, dont le siège est à Ittigen BE. En tant que fournisseur de téléphonie mobile, de réseau fixe, d'Internet, de TV numérique et de diverses prestations de TI, Swisscom s'engage pleinement pour la transformation numérique dans l'économie et la société. Afin de garantir à l'avenir aussi les meilleures possibilités de communication à ses clients commerciaux et privés en Suisse, Swisscom investit en permanence dans une infrastructure fiable et performante – en 2016 les investissements se montaient à 2,4 milliards de francs – et développe des solutions pour analyser et transmettre les données en toute sécurité. Avec plus de 20'000 collaborateurs, Swisscom a réalisé au cours des trois premiers trimestres 2017 un chiffre d'affaires de 5,7 milliards de francs et un EBITDA de 2,3 milliards de francs. Les actions nominales de l'entreprise sont cotées à la SIX Swiss Exchange.

swisscom.ch

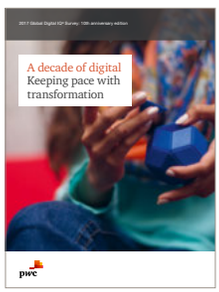
Études actuels de PwC :



Digital transformation:
How mature are Swiss SMEs?

Tech breakthroughs megatrend:
how to prepare for its impact

Chatbot Revolution in Switzerland:
A new Era of Customer Engagement



2017 Global Digital IQ® Survey:
A decade of digital: Keeping pace with transformation

Moving forward with cybersecurity and privacy:
How organizations are adopting innovative safeguards to manage threats and achieve competitive advantages in a digital era

20th CEO Survey:
20 years inside the mind of the CEO... What's next?

magazine.pwc.ch/fr

Quel a été le premier téléphone portable des personnes que nous avons interviewées ? Quel fond d'écran ont-elles installé sur leurs appareils mobiles ? Découvrez les réponses et d'autres informations dans **la version en ligne** *de notre* **magazine ceo**, *en consultant votre Smartphone ou votre tablette, confortablement installé sur votre canapé, dans le train ou au café.*

La prochaine édition de «ceo» paraîtra en juin 2018.

Si vous ne souhaitez jamais plus rater «ceo»,
abonnez-vous dès aujourd'hui : ceo.magazine@ch.pwc.com

pwc