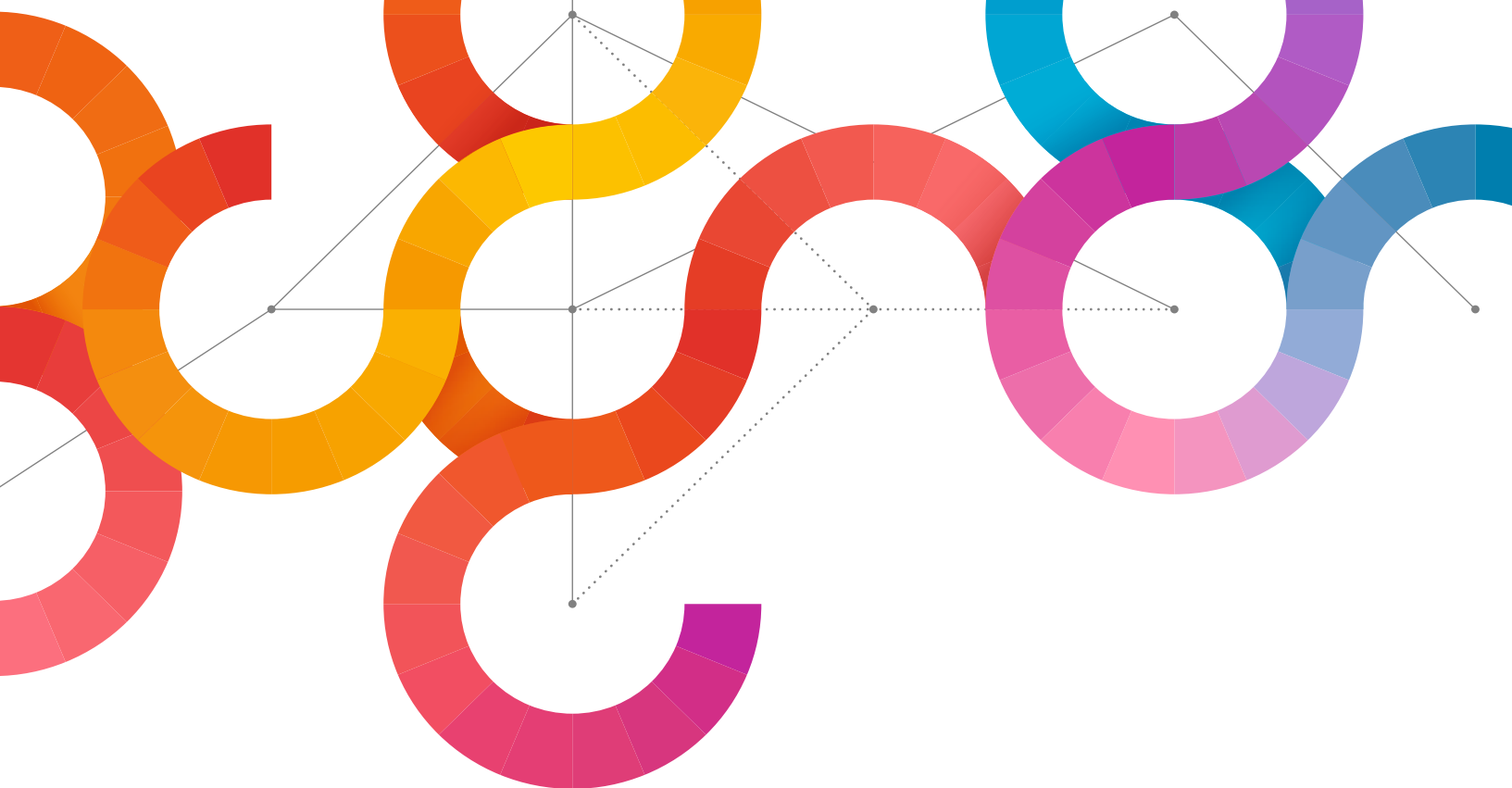


CEO  
C-suite  
Studies



# Réussir dans un monde connecté

Étude IBM Global  
CEO Study 2012



L'illustration de couverture représente les multiples connexions qui influencent les 1709 dirigeants interrogés par IBM dans le cadre de cette étude. Les couleurs symbolisent les trois axes essentiels qui ressortent de notre analyse : donner plus de pouvoir aux collaborateurs, interagir avec les clients en tant qu'individus et innover plus grâce à des partenariats. Les mélanges de couleurs figurent le besoin croissant de collaboration et d'approfondissement de ces relations essentielles.

Cette étude s'appuie sur des entretiens menés en face à face avec plus de 1700 dirigeants dans 64 pays.



**Ginni Rometty**  
Présidente et Présidente Directrice Générale,  
IBM Corporation

## À mes confrères

Tous les deux ans, depuis 2004, nous avons eu le privilège de rencontrer des dirigeants d'entreprises et de hauts responsables du secteur public dans toutes les régions du globe pour recueillir leur point de vue sur les nouvelles tendances et enjeux à venir.

Notre dernière étude, en 2010, faisait apparaître un consensus sur l'accroissement général de la complexité. Les dirigeants y exprimaient en même temps leur volonté de rompre avec les méthodes actuelles – y compris celles qui semblaient bien fonctionner – pour adopter de nouveaux modèles.

Cette année, nous voyons se dessiner les grandes lignes de ces nouveaux modèles. Les dirigeants identifient la technologie comme le principal catalyseur de changement pour la première fois depuis que nous menons ces études. Ce n'est pas une surprise en soi. Ils cherchent à tirer profit des interconnexions multiples de tous les systèmes existants que ce soit au niveau administratif, logistique ou social. Ils veulent, grâce aux récents avantages procurés par les médias sociaux et les capacités analytiques, réinventer les modes de communication entre les personnes, qu'il s'agisse des clients, des collaborateurs, des partenaires, des investisseurs ou du monde en général.

Ces aspirations ne seront pas sans impact sur la stratégie, l'organisation et la culture. Beaucoup d'entreprises performantes aujourd'hui ont déjà mis en place des organisations plus ouvertes et se distinguent par leur approche d'innovation entièrement nouvelle.

L'étude IBM CEO Study 2012 met en lumière ces tendances et les analyse au travers des yeux de plus de 1700 dirigeants du monde entier que nous remercions chaleureusement pour leur participation.



**Ginni Rometty**  
Présidente et Présidente Directrice Générale,  
IBM Corporation



## Sommaire

	Synthèse	6
Introduction	Tirer parti du monde connecté	11
Chapitre un	Donner plus de pouvoir aux collaborateurs	17
Chapitre deux	Interagir avec les clients en tant qu'individus	29
Chapitre trois	Innover plus grâce à des partenariats	43
L'agenda du dirigeant	Le dirigeant à l'ère connectée	53
	Méthodologie de l'étude	58
	Pour en savoir plus	63

---

«L'avenir, c'est développer les compétences en créativité, communication, en capacité à apporter du sens. Nous devons reconnaître les limites de l'hyper-rationalisation.»

**Severin Cabannes**, Directeur Général Délégué,  
Société Générale

---

## Synthèse

Quelles réponses les dirigeants apportent-ils face à la complexité d'organisations, de marchés, de sociétés et d'administrations de plus en plus interconnectés – ce que nous appelons l'économie connectée ? Pour le savoir, nous avons interrogé plus de 1700 dirigeants et hauts responsables des secteurs public et privé à travers le monde.<sup>1</sup>

Depuis quelque temps déjà, les entreprises redéfinissent et optimisent leurs réseaux de fournisseurs et de partenaires. Elles rationalisent leurs chaînes logistiques, réalisent des gains d'efficacité considérables dans les fonctions de support et apportent des améliorations dans tous les domaines, depuis la gestion des stocks en temps réel jusqu'au merchandising prédictif. Mais le nouveau phénomène de convergence des univers numériques, sociaux et mobiles est en train de modifier les relations entre clients, employés et partenaires entre eux et avec les organisations. Ces changements obligent toutes les activités du front-office à se digitaliser mais surtout ouvrent la voie à des innovations et à des gains de compétitivité.

Les dirigeants savent que cette nouvelle « ère connectée » s'accompagne d'un changement radical des modes d'interaction entre les personnes. Ce changement explique en partie pourquoi, pour la première fois depuis le lancement de la série « IBM Global CEO Study », en 2004, les dirigeants considèrent la technologie comme le facteur externe qui impactera le plus leur organisation durant les trois à cinq prochaines années.

### Principales conclusions de l'étude

**Les dirigeants positionnent le capital humain comme le facteur interne le plus important pour réussir dans cet environnement et ils adoptent une stratégie nouvelle dans la chasse aux compétences.**

Ils prônent des organisations plus ouvertes et plus collaboratives qui encouragent les employés à se connecter et à apprendre les uns des autres pour pouvoir réagir plus vite en prenant les bonnes décisions. L'esprit de collaboration est la première qualité qu'ils recherchent chez leurs employés, 75 % l'identifiant comme cruciale pour réussir.



L'étude nous montre que les entreprises les plus performantes « sur-performeurs »<sup>2</sup> accordent encore plus d'importance à l'ouverture et la collaboration que les autres. Elles ont fait également preuve de capacités en conduite du changement qui leur facilitent le chemin restant à parcourir. A mesure que les dirigeants ouvrent leurs organisations, ce n'est pas au « laisser faire » ou au « n'importe quoi » qu'ils doivent ouvrir leur porte. En effet, le besoin de contrôle reste. Mais il est important, pour s'adapter à la complexité et au rythme effréné des affaires, de trouver un nouvel équilibre entre les tendances contradictoires que sont le contrôle et l'ouverture pour aller vers plus d'ouverture et de collaboration.

**Pour mieux comprendre les clients, leur répondre de façon plus pertinente et plus rapide, les dirigeants comptent accroître leurs capacités analytiques.** Ils citent les « clients » comme l'aire majeure d'amélioration de leur capacité d'analyse devant tout autre objet d'étude en matière d'analyse décisionnelle – loin devant les activités opérationnelles, l'intelligence économique, l'analyse financière et même la gestion des risques. Plus de 70 % des dirigeants interrogés aspirent à mieux connaître les besoins individuels des clients et à mieux les satisfaire. Les sur-performeurs disposent cependant d'un avantage concurrentiel très net sur ce terrain : ils sont en effet plus avancés dans la capacité de traduire les données en connaissances, et les connaissances en prise de décisions ; même si les relations en face à face sont appelées à rester la forme d'interaction dominante avec les clients, les dirigeants prévoient une évolution majeure dans l'utilisation des médias sociaux. Plus de la moitié d'entre eux estiment que les canaux sociaux seront un mode d'interaction essentiel dans les cinq années qui viennent.

**Les dirigeants multiplient les partenariats pour engager des innovations radicales.** La pression pour innover n'est pas près de baisser et les entreprises s'allient pour relever le défi. Ils sont plus de la moitié à le faire et les sur-performeurs vont plus loin en ne se contentant pas de créer de nouveaux produits ou d'optimiser les opérations mais, en allant jusqu'à inventer des secteurs d'activité entièrement nouveaux.

## Sur-performeurs :

Entreprises qui, selon leurs dirigeants, surpassent les autres entreprises de leur secteur à la fois en termes de croissance du chiffre d'affaires et de rentabilité au cours des trois dernières années. Pour les entreprises publiques, il s'agit d'efficacité des services. Comparés aux entreprises qui se déclarent moins performantes, les sur-performeurs sont :

73 %

de plus à exceller dans la gestion du changement

84 %

de plus à transformer efficacement l'information en action

48 %

de plus à pénétrer d'autres secteurs

---

« Le PDG doit prendre en compte la mondialisation dans ses décisions quotidiennes, les tendances géopolitiques, les marchés, le vieillissement de la population des marchés matures. Le monde est de plus en plus petit. »

**Philippe Carli**, Directeur Général,  
Groupe Amaury

---

### **Nos recommandations**

En nous fondant sur nos entretiens avec plus de 1700 dirigeants et sur notre propre expérience du conseil en management, nous avons identifié trois axes prioritaires pour réussir dans ce nouvel environnement de plus en plus connecté.

#### **Donner plus de pouvoir aux collaborateurs**

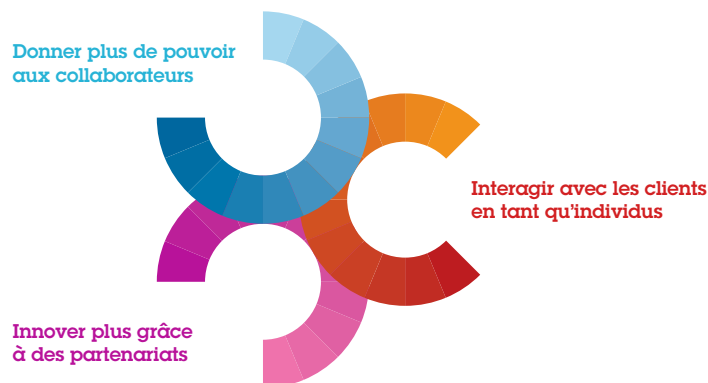
L'ouverture de l'entreprise est porteuse d'avantages considérables : responsabilisation des collaborateurs, libre expression des idées, développement de la créativité et de l'innovation, satisfaction des clients, amélioration des résultats... Mais elle s'accompagne en même temps d'un accroissement des risques. Face à l'assouplissement de certains contrôles, les décisions doivent être guidées par des valeurs communes et par des finalités fortement partagées. Les équipes auront besoin de processus et d'outils favorisant la collaboration à grande échelle. Et les entreprises devront surtout aider leurs collaborateurs à développer les qualités requises pour exceller dans ce type d'environnement.

#### **Interagir avec les clients en tant qu'individus**

Si la quête de connaissances sur les clients est depuis toujours un impératif, les modalités d'acquisition et d'exploitation de ces connaissances sont en train de changer de façon radicale. Pour interagir personnellement avec chaque consommateur, client ou citoyen, les entreprises et les organisations devront générer une vue aussi complète que possible de l'individu en puisant dans des sources généralement ignorées jusque-là. Elles devront étoffer leurs capacités analytiques pour mettre au jour des tendances et répondre à des questions qu'elles n'auraient jamais imaginé poser. Les équipes frontales et les canaux de distribution devront avoir les moyens d'exploiter concrètement ces informations. Les entreprises devront en outre prendre en compte la mobilité croissante des clients et être prêtes à interagir en temps réel.

#### **Innover plus grâce à des partenariats**

L'accroissement de la complexité et l'intensification de la concurrence ont fait du partenariat une stratégie d'innovation à part entière pour nombre d'entreprises. Cependant, pour établir des partenariats d'innovation durables et fructueux, les entreprises devront développer des relations plus profondes et mieux intégrées. Les organisations partenaires devront partager des environnements collaboratifs, mutualiser l'information, voire se répartir les contrôles. Les dirigeants devront parfois remettre en question le statu quo, même dans les entreprises qui génèrent de bons résultats, pour introduire de nouveaux catalyseurs externes, des partenaires inhabituels et des idées délibérément dérangeantes.



### Les attributs du leadership

Les dirigeants actuels pilotent leur entreprise dans une époque de profondes mutations et sont confrontés à des conditions très différentes de celles que leurs prédécesseurs ont connues. Nombre d'entre eux se trouvent dans une situation où il leur faut à la fois diriger et apprendre.

Dans ce contexte, ils ont identifié trois attributs essentiels du leadership : l'orientation client, le charisme et l'aptitude à mener l'équipe dirigeante. On ne manquera pas d'observer que ces qualités font écho au triple objectif de responsabilisation des collaborateurs par des valeurs, d'individualisation de la relation client et d'amplification de l'innovation à travers des partenariats. Cette corrélation témoigne d'une chose que les dirigeants savent de façon intuitive : leur évolution en tant que leaders influe directement sur le comportement, la culture et, bien sûr, les résultats de leur entreprise.

## Trois qualités cardinales

Les dirigeants doivent cultiver :

61 %

L'orientation client

60 %

Le charisme

58 %

L'aptitude à mener une équipe



# Tirer parti du monde connecté

La technologie catalyse aujourd'hui plus de changements que n'importe quel autre facteur – y compris l'économie. Comment les dirigeants font-ils fructifier ce potentiel ?

---

« Les technologies biophotoniques auront un impact énorme sur nos marchés et produits, ce qui nécessite d'intégrer de nouvelles compétences. »

**Michel Mariton**, Président Directeur Général,  
HORIBA - Jobin Yvon

---

### **La réalité du dirigeant: pas de « nouvelle normalité »**

Six ans : c'est, en moyenne, la durée du mandat des dirigeants et des hauts responsables des secteurs public et privé interviewés dans le cadre de cette étude. Durant cette période, ils auront connu tout le spectre des aléas de l'économie – booms, crises et désintégration financière.

Leur expérience, cependant, ne les empêche pas d'être préoccupés par la situation économique. Les crises financières européennes, par exemple, ont des répercussions mondiales. Les marchés développés sont en outre confrontés à la dynamique qui pousse les économies à forte croissance à s'intéresser davantage aux marchés domestiques, au détriment de la fabrication pour l'export. Face à un tel éventail de risques économiques, comment ne pas s'habituer à la volatilité ?

Les dirigeants s'attendent en fait à l'imprévisible. Pour eux, pas de « nouvelle normalité ». « Il ne se passe pas un seul jour où je vais travailler en sachant ce qui va arriver », explique placidement un responsable américain du secteur public. Dans l'incapacité de contrôler ni même d'anticiper les aléas de l'économie, les dirigeants concentrent leur attention sur autre chose.

### **Pleins feux sur la technologie**

Depuis la première IBM Global CEO Study, la technologie – au sens large – n'a cessé de gagner en importance aux yeux des dirigeants pour apparaître aujourd'hui comme le premier facteur externe le plus cité qui impactera leur organisation dans les 3 à 5 ans à venir (voir Figure 1).

Tout en étant stimulés par les possibilités qu'elle peut leur offrir, les dirigeants craignent de ne pas être à la hauteur, étant donné le rythme de l'évolution technologique. « Si un saut technologique majeur survient sans que nous ayons pu l'anticiper, cela pourrait nous être tout simplement fatal, d'autant plus que nos ressources R&D sont limitées (...) » déclare Michel Mariton, PDG de HORIBA - Jobin Yvon.

























































































































