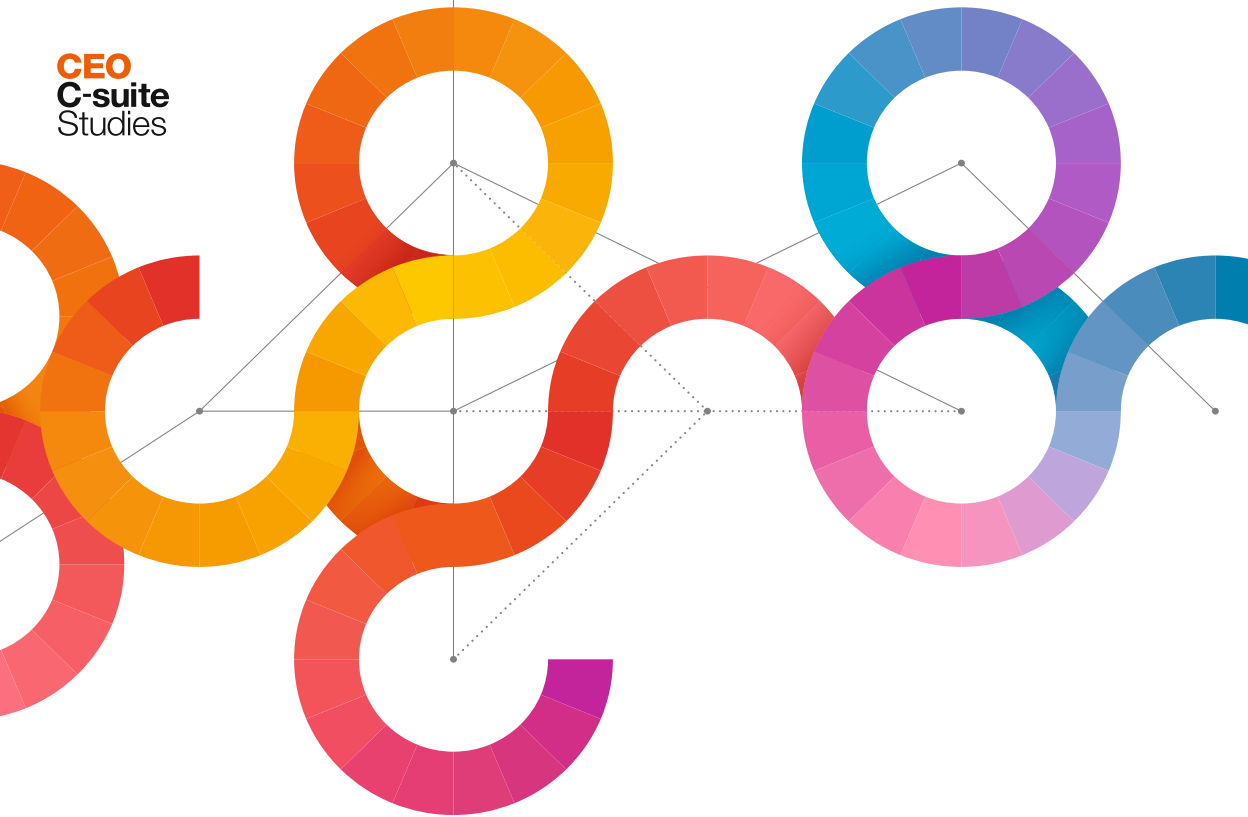


CEO
C-suite
Studies



Réussir dans un monde connecté

Synthèse de l'étude
Globale CEO Study



Nous nous sommes entretenus avec plus de 1700 dirigeants et hauts responsables du monde entier. Quelles réponses apportent-ils face à la complexité d'organisations de plus en plus interconnectées ?

Pays

64

Dirigeants :

1709

Secteurs d'activité

18

« 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 du Groupe Amaury

Les dirigeants savent que la nouvelle « ère connectée » transforme les interactions entre les personnes.

Depuis quelque temps, 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. Mais le nouveau phénomène de convergence des univers numériques, sociaux et mobiles, est en train de révolutionner les relations entre clients, employés et partenaires entre eux et avec les organisations. Si ces changements poussent les activités du front-office à s'informatiser et à s'adapter, ils ouvrent surtout la voie à des innovations et à des gains de compétitivité.

Trois leviers prioritaires

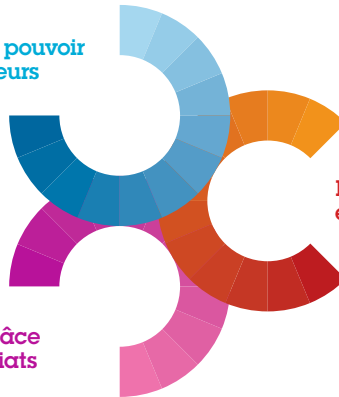
Comment les activer ?

En nous fondant sur des entretiens avec plus de 1700 dirigeants et sur notre propre expérience du conseil en management, nous avons identifié trois leviers prioritaires...

**Donner plus de pouvoir
aux collaborateurs**

**Innover plus grâce
à des partenariats**

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





Donner plus de pouvoir aux collaborateurs

« Avoir un esprit pionnier : curiosité intellectuelle, résilience, comprendre les tendances artistiques et culturelles de par le monde (Japon, Chine...) et être capable d'intégrer ces tendances/ idées pour développer les produits. »

Antonio Belloni, Directeur Général Délégué, LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton

Les dirigeants savent qu'ils doivent envisager l'avenir sous le signe de l'ouverture. Mais avec l'assouplissement des règles et l'explosion de la collaboration, comment éviter la perte de contrôle, protéger l'activité et générer des résultats ?

« 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 »

Séverin Cabannes, Deputy Chief Executive Officer, Société Générale SA

Les dirigeants adoptent une stratégie nouvelle dans la chasse aux compétences.

Ils prônent des cultures plus ouvertes et plus collaboratives qui encouragent les employés à se connecter et à apprendre les uns des autres pour réussir dans un monde qui évolue très vite. L'importance accordée à l'ouverture est encore plus manifeste chez les « surperformeurs »*, qui possèdent par ailleurs les capacités requises pour mettre en œuvre ces changements. Ils introduisent plus d'ouverture - sans abandonner tout contrôle -, et s'appuient pour cela sur les valeurs fortes de l'entreprise qui permettent de guider les collaborateurs sans besoin de contrôle étroit.

* Le terme de « surperformeur » désigne les entreprises qui, selon leurs dirigeants, génèrent des performances nettement supérieures à celles des autres entreprises de leur secteur en termes de croissance du chiffre d'affaires et de rentabilité.

Trois dimensions essentielles

Mobiliser les collaborateurs.

Pour obtenir le meilleur de leurs collaborateurs, les dirigeants privilégient trois dimensions.

Ethique et valeurs



Environnement collaboratif



Objectifs et missions clairement définis





Interagir avec les clients en tant qu'individus

« Vous pouvez gagner des parts de marché grâce à la proximité client : avec des magasins plus proches, des hypermarchés qui augmentent l'expérience client et en étant présent en ligne dans leur maison ou dans leur poche (avec du commerce mobile et du marketing mobile). »

Patrick Rouvillois, Directeur Marketing Groupe, Carrefour SA

Les dirigeants veulent mieux connaître leurs clients.
Mais à supposer qu'ils y parviennent, ont-ils les moyens de répondre de façon rapide et pertinente ?

« Grâce aux réseaux sociaux, à l'inverse d'hier, le client s'adressera directement aux compagnies. Le canal partenaire est une priorité, ceci implique d'avoir mis en place des technologies adéquates. »

Sven Boinet, Directeur Général, Pierre & Vacances Center Parcs Group

Les dirigeants reconnaissent le besoin d'accroître leurs capacités d'analyses pour individualiser les interactions avec les clients et répondre de façon juste et immédiate.

Ils priorisent l'acquisition d'informations sur les clients plus que dans tout autre domaine – loin devant les autres domaines possibles comme les activités opérationnelles l'intelligence économique, l'analyse financière et même la gestion des risques. Ils aspirent à mieux connaître les besoins individuels des clients et à mieux les satisfaire. 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 radicale dans l'utilisation des médias sociaux. Les surperformeurs disposent à cet égard d'un avantage très net : ils sont en effet bien plus avancés dans la capacité de traduire les données en connaissances, et les connaissances en actes.

Le changement est un prérequis pour répondre aux attentes des clients

Comprendre et agir.

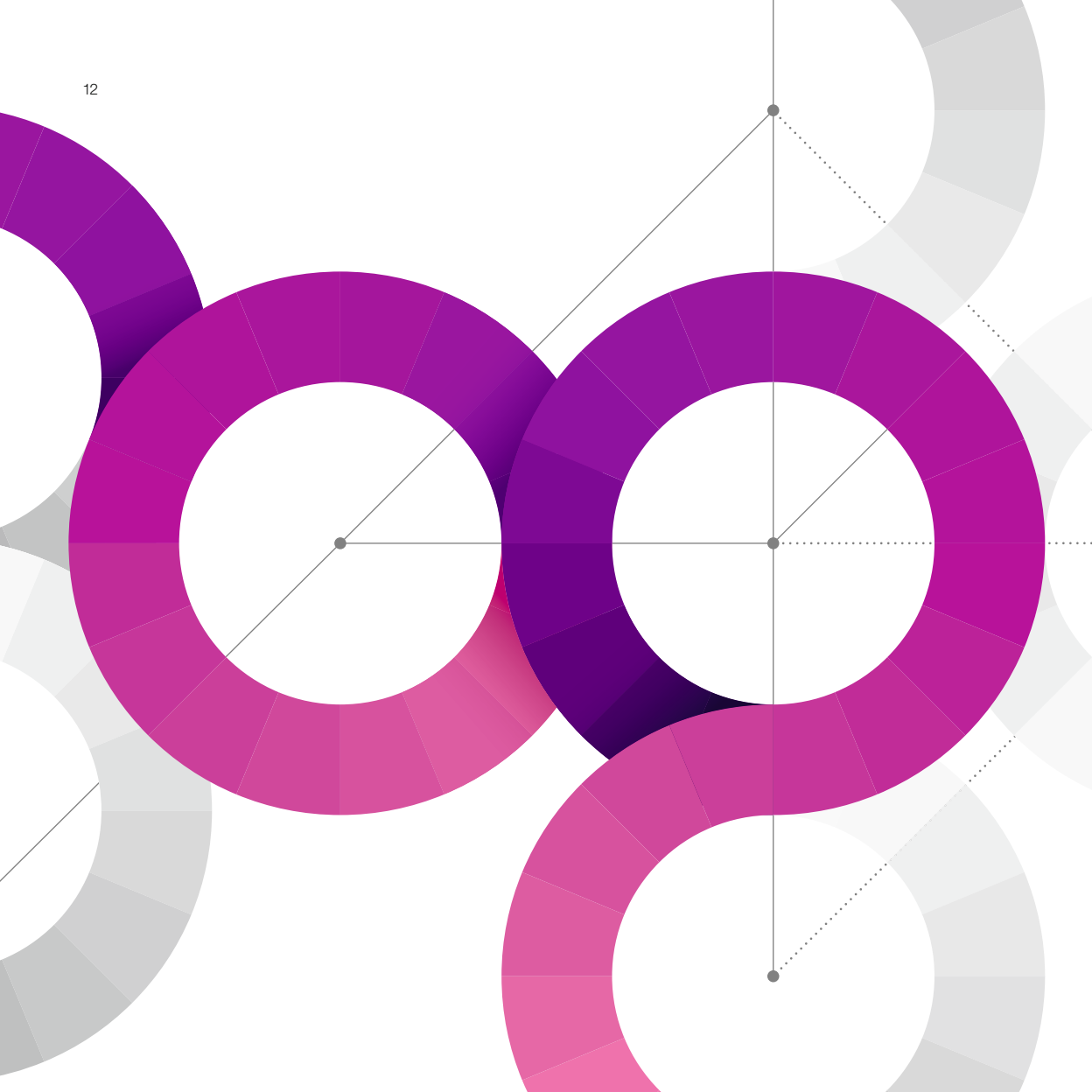
Les dirigeants conduisent des changements significatifs pour répondre mieux et plus vite aux attentes du marché et des individus.

Mieux connaître les besoins individuels des clients



Répondre plus rapidement aux attentes du marché





Innover plus grâce à des partenariats

« Les comportements à acquérir :
Travail en réseau, Travail en
partenariat, au lieu de tout faire
tout seul »

Francois Mace, Directeur Général du Crédit Agricole Nord de France

Près de 70 % des dirigeants envisagent de développer les partenariats.
Dans ces conditions, comment se différencier avec une telle stratégie ?

« Nouveaux équipements mobiles pour les facteurs en vue de proposer des nouveaux services. Nous devons développer des services qui sont sans rapport direct avec le courrier et qui sont encore inconnus à ce jour. »

Marc-André Feffer, Directeur Général adjoint chargé de la stratégie de développement, des affaires juridiques et internationales et de la régulation de La Poste

Les dirigeants s'appuient sur les partenariats pour engager des innovations radicales.

Les entreprises s'allient pour relever le défi permanent de l'innovation. Plus zélés dans ce domaine que leurs confrères moins performants, les surperformeurs privilégient des types d'innovation à la fois plus ambitieux et plus radicaux. Loin de se contenter de créer de nouveaux produits ou d'optimiser les opérations, ils sont plus enclins que les autres à pénétrer d'autres secteurs d'activité, voire à en inventer d'entièrement nouveaux.

Développer les partenariats externes pour innover

Les surperformeurs sont des innovateurs plus audacieux.

Et ils ont plus tendance que leurs confrères sous-performeurs à innover avec des partenaires.

Tous les dirigeants interrogés



Superperformeurs



Sous-performeurs

28%
de plus

Vous souhaitez approfondir cette discussion ?



Pour obtenir plus de détails sur cette étude, et pour télécharger la version intégrale, rendez-vous sur ibm.com/ceostudy2012 ou sur www.ibm.com/ceostudy/fr



Pour accéder à des contenus interactifs et écouter des extraits des interviews, téléchargez l'application **IBM IBV** pour iPad ou Android.





© Compagnie IBM france

17, avenue de l'Europe

92275 BOIS COLOMBES CEDEX

Imprimé en France

Juillet 2012

Tous droits réservés.

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et dans d'autres pays. Les symboles © ou ™ attachés à la première occurrence de ces marques et d'autres marques IBM indiquent des marques détenues aux États-Unis par IBM au moment de la publication de ces informations. Ces marques peuvent également être déposées dans d'autres pays. La liste des marques IBM est disponible sur Internet sous la rubrique "Copyright and trademark information", à l'adresse ibm.com/legal/copytrade.shtml

Les autres noms de société, de produit et de service peuvent appartenir à des tiers.

Le fait que des produits ou des services IBM soient mentionnés dans le présent document ne signifie pas qu'IBM ait l'intention de les commercialiser dans tous les pays où elle exerce une activité.

GBE03486-FRRF-00

Ce document a été imprimé avec une imprimante certifiée ayant reçu la certification CoC (Chain of Custody) d'organismes soutenant une exploitation forestière durable et avec des encres végétales sur du papier blanc recyclé «Mohawk Options 100% PC». L'énergie nécessaire à la fabrication de ce papier est d'origine éolienne.

IBM Institute for Business Value
ibm.com/ceostudy2012

