



Tirer parti de la complexité

Étude IBM Global CEO Study

IBM

Cette étude s'appuie sur des entretiens avec plus de 1 500 dirigeants à travers le monde.



Samuel J. Palmisano
Président et Président Directeur Général
IBM Corporation

À mes confrères

Dans le premier chapitre de cette étude sur la gestion de la complexité, le dirigeant d'une entreprise de produits industriels explique que l'environnement économique de 2009 nous a ouvert les yeux.

C'est aussi mon sentiment. J'ajouterais simplement que ce n'était que la dernière en date d'une série d'alertes qui ont jalonné la première décennie du 21^e siècle. En très peu de temps, nous avons pris conscience du changement climatique ; des enjeux géopolitiques de nos approvisionnements en eau et en énergie ; des faiblesses des chaînes logistiques touchant l'alimentation, la santé et même les compétences ; et des menaces grandissantes pesant sur la sécurité mondiale.

Le dénominateur commun ? Les réalités – et les défis – de l'intégration à l'échelle mondiale.

Nous évoluons dans un monde connecté en profondeur et sur de multiples dimensions – un système mondial de systèmes. Un monde exposé à des défaillances multisystèmes qui requiert une réflexion sur l'efficacité de ses infrastructures physiques et numériques.

C'est ce niveau sans précédent d'interconnexion et d'interdépendances qu'il faut garder à l'esprit pour comprendre les principaux enseignements de cette étude. Cette exploration inédite de l'agenda des hauts responsables des secteurs public et privé révèle trois perspectives très largement partagées :

- 1) Partout dans le monde, les dirigeants identifient l'accroissement rapide de la « complexité » comme leur préoccupation numéro un. Et ils prévoient que le phénomène se poursuivra, et même s'accélèrera, dans les années qui viennent.
- 2) Ils considèrent en même temps que leurs organisations ne sont pas prêtes à affronter cette complexité dans l'environnement mondialisé.
- 3) Ils estiment enfin que la « créativité » est la compétence de leadership primordiale pour les organisations qui veulent se frayer un chemin dans cette complexité.

Ce qui ressort de ces entretiens approfondis (ma propre interview a eu lieu le 2 décembre 2009), c'est que les événements, les menaces et les opportunités non seulement surviennent plus vite et de façon moins prévisible, mais aussi qu'ils convergent et interagissent pour produire des situations entièrement nouvelles. Ces développements inédits exigent un niveau de créativité sans précédent – la créativité, qui, justement, devient plus importante que d'autres qualités de leadership comme la discipline, la rigueur ou l'efficacité opérationnelle.

Comme toujours, cet examen bisannuel des priorités des dirigeants apporte un formidable éclairage non seulement sur leur perception du monde, mais aussi sur ce qui distingue les organisations les plus performantes. Je suis quant à moi particulièrement impressionné par un fait. Pas une seule question, au cours de ces 1541 entretiens, n'évoquait la « planète plus intelligente ». Pourtant, les résultats de l'étude vont très exactement dans le sens de l'approche d'IBM sur les défis et les opportunités de cette transformation fondamentale des modes de fonctionnement de notre planète.

Nous sommes heureux de vous présenter cette étude :

Le nouveau visage du dirigeant

Tirer parti de la complexité.

A handwritten signature in black ink, reading "Samuel J. Palmisano". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

Samuel J. Palmisano
Président et Président Directeur Général
IBM Corporation

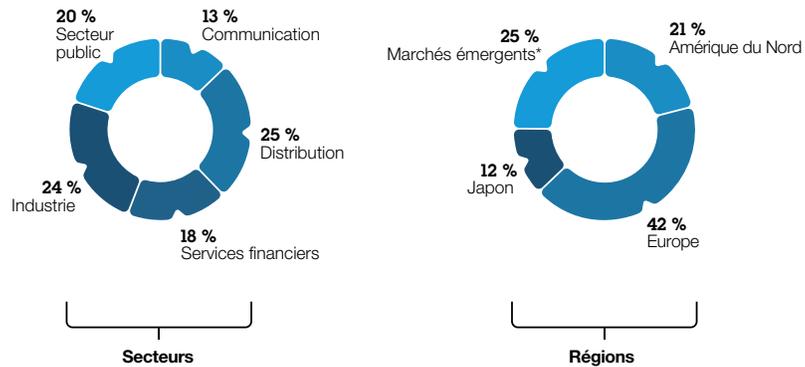
	Méthodologie de l'étude	6
	Synthèse	8
Introduction	<i>Se distinguer dans un monde complexe</i>	13
Chapitre un	<i>Mettre en œuvre un leadership créatif</i>	23
Chapitre deux	<i>Réinventer la relation client</i>	37
Chapitre trois	<i>Développer la dextérité opérationnelle</i>	51
L'agenda des dirigeants	<i>Comment tirer parti de la complexité</i>	63
	Pour en savoir plus	71

Méthodologie de l'étude

Cette étude est la quatrième publication de la série bisannuelle « IBM Global CEO Study » dirigée par l'IBM Institute for Business Value et par IBM Strategy & Change.

Entre septembre 2009 et janvier 2010, nous avons rencontré 1541 PDG, directeurs généraux et hauts responsables des secteurs public et privé – un échantillon record – représentant des organisations et des entreprises de toute taille dans 60 pays et 33 secteurs d'activité afin de mieux comprendre leurs problématiques et leurs objectifs.

Figure 1 **chantillonnage de l'étude**
Plus de 1500 dirigeants du monde entier ont participé à cette étude.



* Les marchés émergents recouvrent l'Amérique latine, la région Asie-Pacifique (hors Japon), le Moyen-Orient et l'Afrique.

Pour réaliser cette étude, nous avons conduit des analyses très poussées et comparé les résultats actuels avec ceux des études précédentes (2004, 2006 et 2008). Nous avons également essayé de cerner les différences entre les organisations qui ont enregistré des performances remarquables et les autres d'après leurs performances relatives à long terme (4 ans) et à court terme (1 an), quand ces données étaient disponibles.

Nous nous sommes basés sur la croissance annuelle de la marge d'exploitation sur 4 ans, de 2003 à 2008, pour mesurer les performances à long terme,¹ et sur la croissance de la marge d'exploitation sur 1 an, de 2008 à 2009, pour mesurer les performances à court terme.² Cette approche nous a permis d'identifier les « Sur-performeurs », qui ont réussi à améliorer leur marge d'exploitation à la fois sur le long terme et sur le court terme.

À côté des interviews des dirigeants, nous avons posé un sous-ensemble des questions de l'étude « IBM Global CEO Study » à 3619 étudiants de plus d'une centaine de grandes écoles et universités de par le monde. Cette première « IBM Student Study » présente ainsi la vision des futurs décideurs. Les étudiants de différents niveaux ont été invités à participer par leurs établissements entre octobre 2009 et janvier 2010.

Quarante-six pour cent des étudiants participants suivaient un MBA et d'autres cursus supérieurs, et parmi eux 3 % préparaient un doctorat. Les autres 54 % suivaient diverses filières pré-licence.

Les réponses des dirigeants comme celles des étudiants ont été évaluées sur la base du produit intérieur brut (PIB) régional réel de 2008.³

« La complexité ne doit pas être perçue comme un problème à éviter. Nous la considérons comme un catalyseur et un accélérateur favorisant l'innovation et le développement de nouvelles approches pour offrir de la valeur. »

Juan Ramon Alaix, Président,
Pfizer Animal Health

Synthèse

Comment les dirigeants font-ils face à un environnement économique et concurrentiel totalement inédit ? Pour le savoir, nous avons interrogé 1541 directeurs généraux et hauts responsables des secteurs public et privé à travers le monde. Conjugés à nos analyses statistiques et financières, ces entretiens apportent un précieux éclairage sur l'agenda et les plans d'action des dirigeants.

Dans les trois dernières études « IBM Global CEO Study », les dirigeants avaient identifié le changement comme le défi numéro un. Dans l'édition de 2010, c'est la complexité qui vient en tête des préoccupations. Les dirigeants nous disent qu'ils opèrent dans un monde beaucoup plus incertain, volatile et complexe. Et nombre d'entre eux estiment qu'il ne suffira plus de changements graduels dans un monde radicalement différent. Quatre grands thèmes ressortent de nos entretiens :

La complexité actuelle devrait s'accroître, et plus de la moitié des dirigeants doutent de leur capacité à y faire face. De fait, 79 % des dirigeants prévoient un niveau de complexité encore plus élevé à l'avenir. Ces cinq dernières années, cependant, certaines organisations – que nous qualifierons de « sur-performeurs » – ont su transformer cette complexité croissante en avantage économique.

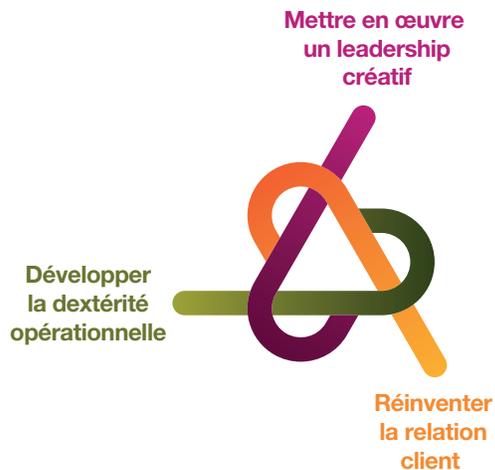
Les dirigeants considèrent la créativité comme la qualité de leadership numéro un. Les sur-performeurs pratiquent et encouragent l'expérimentation et l'innovation internes. Les responsables créatifs prévoient des changements en profondeur dans leur modèle économique pour mettre en œuvre leur stratégie. Ils comptent prendre plus de risques calculés, développer des idées neuves et rester innovants dans leur façon de diriger et de communiquer.

Les organisations les plus performantes impliquent leurs clients dans le développement des produits et des services, et les intègrent dans leurs processus métiers. Elles adoptent de nouveaux canaux pour échanger avec leurs clients et rester en phase avec eux. Et elles retirent plus d'informations des données disponibles pour répondre à leur priorité : se rapprocher de leurs clients.

Les dirigeants les plus performants gèrent la complexité au profit de leur organisation, de leurs clients et de leurs partenaires. Ils simplifient les opérations et les produits, et ils développent leur « dextérité » pour changer leurs méthodes de travail, accéder aux ressources et pénétrer de nouveaux marchés. Ces dirigeants « agiles » comptent générer à partir de nouvelles sources 20 % de plus de leur chiffre d'affaires que les autres dirigeants.

Comment les dirigeants peuvent-ils tirer parti de la complexité ?

Face à la complexité croissante, les dirigeants et leurs équipes vont devoir faire preuve de créativité, innover dans leurs relations avec les clients, et privilégier vitesse et flexibilité dans leurs opérations.



Le point de vue des étudiants

Tout au long de cette étude, des encadrés intitulés « Le point de vue des étudiants » présentent des éléments saillants de l'« IBM Student Study », avec des citations.

Les réponses de plus de 3600 étudiants apportent un éclairage sur l'opinion et les attentes des décideurs de demain, qu'il est intéressant de comparer au point de vue des dirigeants actuels.

« *La connaissance et l'anticipation sont des attributs du leadership. C'est sur la connaissance qu'il faut s'appuyer pour saisir les opportunités.* »

Zhou Ming, Vice Président et Secrétaire Général, China Council for International Investment Promotion

En quoi ces objectifs diffèrent-ils des aspirations passées des dirigeants, maintenant que nous savons que l'accroissement de la complexité est leur problème numéro un dans le nouvel environnement économique ?

Dans les études précédentes, les dirigeants reconnaissaient la nécessité de l'innovation dans les modèles économiques ; aujourd'hui, ils s'efforcent de développer le leadership créatif nécessaire pour engendrer cette innovation. Alors qu'ils estimaient indispensable d'être plus proches des clients, ils doivent aujourd'hui franchir un nouveau cap et faire entrer les clients dans l'entreprise. Et si l'intégration à l'échelle mondiale n'est pas un impératif nouveau, ils réalisent à présent qu'il leur faut aller plus loin et penser en termes d'optimisation globale de la dextérité opérationnelle. Pour tirer parti de la complexité, les dirigeants doivent agir sur trois grands axes :

Mettre en œuvre un leadership créatif

Dans un monde incertain et volatile, les dirigeants réalisent que la créativité est la première des compétences du leadership. Les dirigeants créatifs sont plus à l'aise avec le climat d'incertitude et ils expérimentent davantage de nouveaux business models. Ils privilégient les innovations radicales, encouragent l'abandon des approches trop traditionnelles et prennent des risques calculés. Ils sont inventifs dans leurs styles de management et de communication afin d'interagir avec une nouvelle génération de collaborateurs, de partenaires et de clients.

Réinventer la relation client

Dans un monde massivement interconnecté, les dirigeants attachent plus d'importance que jamais au développement de l'intimité client. La mondialisation, couplée à une explosion d'information disponible, a élargi de façon exponentielle les choix qui s'offrent aux clients. Les dirigeants déclarent que les échanges continus et la co-création des produits et services avec les clients sont des facteurs de différenciation. Ils considèrent l'explosion de l'information comme l'opportunité majeure de mieux connaître leurs clients.

Développer la dextérité opérationnelle

Les dirigeants repensent leurs opérations pour réagir plus vite aux opportunités ou aux difficultés. Ils simplifient et parfois masquent la complexité quand ils en ont le pouvoir, et ils aident leurs clients à faire de même. Ils renforcent leur capacité d'adaptation en adoptant des structures de coûts variables et en développant des partenariats.

Comment
tirer parti
de la
complexité ?



Se distinguer dans un monde complexe

La majorité des dirigeants doutent de leur capacité à faire face à une complexité croissante. Pourtant, certaines organisations ont réalisé de bonnes performances indépendamment du contexte économique. Comment ces organisations « sur-performantes » font-elles pour gérer cette complexité et même la transformer en opportunité ?

« *Nous nous sentons préparés, mais préparés à quoi ?* »

Andreas Coumnas, Directeur Général
Europe, Baltimore Aircoil

Un monde radicalement différent

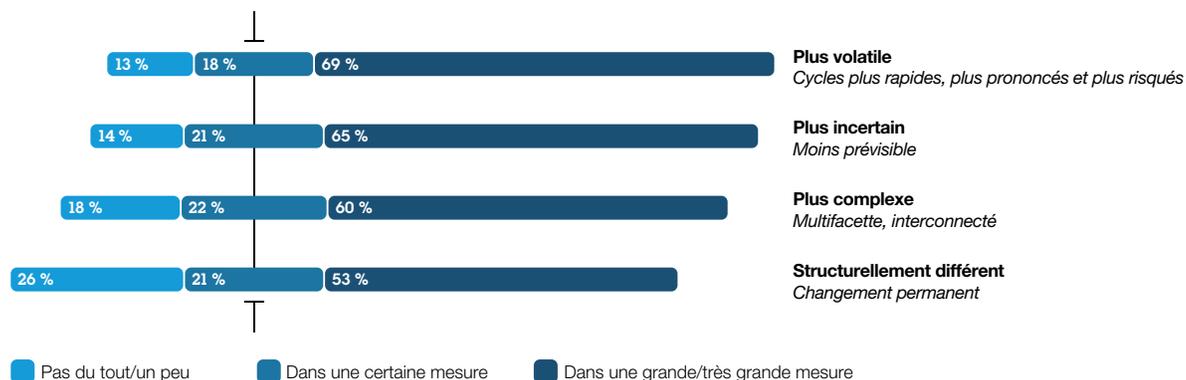
L'interconnexion croissante des économies, des entreprises, des sociétés et des administrations a ouvert des opportunités sans précédent. Pourtant, un nombre important de dirigeants ne se sentent pas prêts à faire face à la complexité de l'environnement actuel. Cette connectivité accrue a en même temps engendré des interdépendances fortes (et trop souvent ignorées) qui rendent souvent difficile la bonne compréhension de toutes les conséquences que peut avoir une décision.

Il faut cependant prendre des décisions. Et alors qu'ils portent toute leur attention sur la croissance, nombre de dirigeants estiment qu'il leur faudra doubler le chiffre d'affaires généré par de nouvelles sources dans les cinq prochaines années. « Les services qui représentent aujourd'hui 80 % de notre chiffre d'affaires ne seront que notre seconde source de revenus dans cinq ans », prévoit le PDG d'une compagnie de télécommunications brésilienne. Il n'est pas facile d'identifier ces nouvelles pistes de croissance dans un environnement caractérisé par une multitude de marchés, par la prolifération des catégories de produits et de services, et par des segments de clientèle de plus en plus individualisés.

Les dirigeants doivent remettre en question leurs offres, leurs modèles économiques, leurs habitudes de travail et des présupposés établis de longue date. Ils doivent satisfaire les attentes actuelles des clients et repenser la façon dont ils créent de la valeur.

À quelques exceptions près, les dirigeants s'attendent à une période prolongée de difficultés sous une forme ou une autre. Ils s'accordent sur le fait que le nouvel environnement économique est beaucoup plus incertain, volatile et complexe – et structurellement différent. Le responsable d'une entreprise hollandaise de produits industriels résume cette perception en disant que la situation économique de 2009 lui a « ouvert les yeux » : « C'était comme être dans le noir sans voir la lumière au bout du tunnel. »

Figure 2 Les organisations s'attendent des bouleversements profonds.
 Dans le nouvel environnement économique, les changements sont majeurs et radicaux.



Alors que les entreprises commencent à sortir d'une récession mondiale qui a mis à mal la confiance, nombre de responsables reconnaissent n'avoir aucune idée de ce qui les attend. Nos entretiens nous ont cependant apporté un éclairage sur la voie à suivre. Cela demandera de mettre en œuvre des styles de leadership inédits, de nouvelles approches pour mieux comprendre les clients, et de nouvelles structures d'entreprise plus flexibles.

Les mutations internationales accroissent la complexité

Les dirigeants estiment que le processus de mondialisation ne va pas faiblir. Ils anticipent un déplacement du pouvoir économique vers les marchés émergents, et s'attendent à plus d'intervention de l'État et à plus de réglementation. Ces changements inéluctables accentuent le sentiment d'un monde de plus en plus incertain, volatile et complexe.

« Cette crise économique est beaucoup plus qu'un aléa parmi d'autres dans la vie des entreprises. Nous pensons qu'il s'agit d'un véritable bouleversement qui est en train de révolutionner non seulement le monde des affaires, mais aussi l'ensemble des structures sociales. »

Fumiyuki Akikusa, Président et Président Directeur Général, Mitsubishi UFJ Morgan Stanley Securities Co., Ltd.

Il est intéressant de noter que l'évaluation qui est faite de la force et de l'impact de ces changements diffère selon les points de vue. En Amérique du Nord, où la crise financière a renforcé l'interventionnisme, les dirigeants sont plus préoccupés qu'ailleurs par l'emprise de l'Administration : 87 % prévoient « plus d'intervention de l'État » et un durcissement de la réglementation dans les cinq prochaines années – ce qui accentue le sentiment d'incertitude.

Au Japon, 74 % des dirigeants estiment que le déplacement du pouvoir économique des marchés développés vers les marchés émergents aura un impact majeur sur leurs organisations. Les dirigeants de l'Union européenne sont moins concernés par ce problème : seuls 43 % d'entre eux considèrent qu'ils en souffriront.

La Chine est le pays qui a fait preuve de la plus grande résilience pendant la crise économique. De fait, les dirigeants chinois sont moins préoccupés que les autres par la volatilité. Ils s'attachent plus au développement d'une nouvelle génération de responsables rompus à la « pensée globale ».

Dans un monde où économies et sociétés sont étroitement imbriquées, il devient plus important de comprendre ces disparités géographiques. Les organisations sont confrontées à ces différences car elles opèrent toujours plus, hors de leurs frontières.

« La nouvelle génération issue de l'ère numérique aura un impact révolutionnaire dans tous les domaines – politique, secteur public et monde des affaires. Le citoyen précipitera le changement et, non pas l'évolution, mais la révolution sociale. »

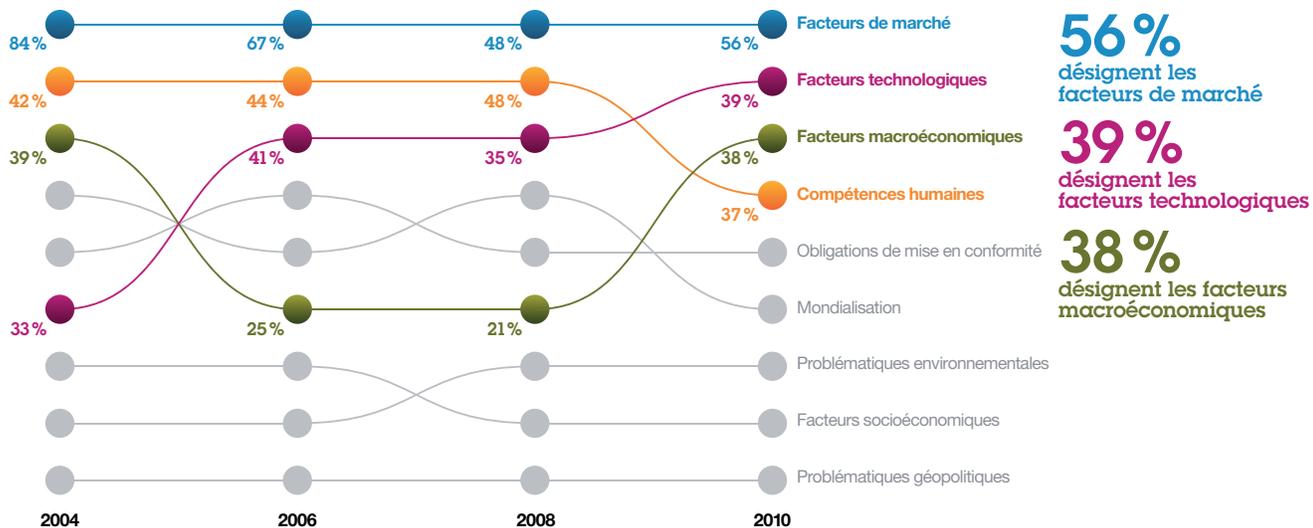
Peter Gilroy, Président du Conseil de comté du Kent

La technologie revêt une importance croissante

Tous les deux ans, depuis 2004, nous demandons aux dirigeants de désigner les trois facteurs externes qui auront le plus fort impact sur leur organisation. Si les facteurs de marché tiennent toujours le premier rang, les facteurs technologiques n'ont cessé de gagner en importance relative et occupent à présent la deuxième place.

La technologie contribue elle aussi à la complexité en favorisant l'émergence d'un monde massivement interconnecté où convergent toutes sortes de systèmes – humains (comme les chaînes logistiques et les villes) ou naturels (comme le climat et les catastrophes naturelles).

Figure 3 Les principaux facteurs externes
L'importance du facteur technologique augmente d'année en année.



Notre monde est de plus en plus exposé à des défaillances qui exigent une réflexion et des approches multisystèmes et transversales. Les conséquences de chaque décision peuvent très vite se propager sur un ensemble d'écosystèmes – comme la récente crise économique, qui a touché la quasi-totalité des marchés mondiaux.

Nous ne pouvons plus borner notre vision du monde aux contours d'un secteur, d'une discipline, d'un processus ni même d'un pays. Cependant, le développement de technologies sophistiquées telles que les solutions d'analyse décisionnelle nous aident aujourd'hui à mettre au jour des corrélations et des schémas jusque-là invisibles, et à introduire plus de clarté et de certitude dans le processus décisionnel.

Une complexité croissante

L'une des grandes surprises de l'étude est sans doute la rapidité avec laquelle la complexité s'est insinuée dans les préoccupations des responsables. Six dirigeants sur dix estiment que le nouvel environnement économique est beaucoup plus complexe, et huit sur dix prévoient un accroissement du niveau de complexité dans les cinq ans, ajoutant qu'ils n'ont jamais été confrontés à une courbe d'apprentissage aussi rapide.

Figure 4 Niveau de complexité actuel
Les dirigeants sont d'accord pour estimer que la complexité va s'accroître.

Connait actuellement un niveau de complexité élevé/très élevé

60%

Prévoit un niveau de complexité élevé/très élevé dans les 5 ans

79%

32%
de plus

Le point de vue des étudiants

Dans un monde où tous les systèmes – économiques, sociaux et physiques – sont interconnectés, les étudiants ont conscience de la complexité à laquelle ils seront confrontés durant leur vie professionnelle. Ils sont plus nombreux que les dirigeants (70 % globalement contre 60% (et même 78 % chez les étudiants en MBA) à estimer que la complexité a un impact élevé sur les organisations.

« Ma génération a une perception et une compréhension totalement différentes du continuum illimité de la connectivité sociale, des sciences et des technologies, et des agrégats culturels – ce qui se traduit par des ambitions plus ouvertes et plus interconnectées. »

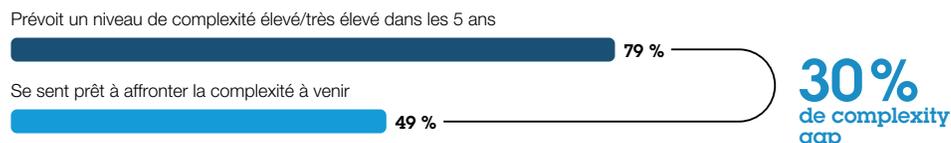
Un étudiant américain

Un aspect essentiel de leur apprentissage consistera à déterminer les composantes de la complexité (par exemple, des processus internes trop pesants ou des interactions clients trop rigides) qui sont inutiles ou qui pénalisent la création de valeur. Il leur faudra également identifier les aspects qu'il est possible de maîtriser pour gagner en efficacité, stimuler l'innovation ou doper la croissance. Un PDG du secteur des produits de grande consommation en Belgique déclare ainsi que son entreprise s'efforce de comprendre et de gérer la complexité : « Nous sommes prêts à faire face à la complexité, mais nous devons démystifier et standardiser. »

Le défi du « complexity gap »

Il y a deux ans, les responsables des secteurs public et privé désignaient « le changement » comme le principal défi. Nous avons alors parlé du « change gap » – l'écart entre les changements attendus et la capacité à y faire face. Si les dirigeants se sentent aujourd'hui plus à l'aise face au changement, ils ont identifié un dilemme totalement inédit.

Figure 5 Le complexity gap
Huit dirigeants sur dix prévoient un accroissement considérable de la complexité, mais moins de la moitié se sentent prêts à y faire face.



La difficulté de ce nouveau défi auquel les dirigeants sont confrontés, le « complexity gap », dépasse tout ce que nous avons pu mesurer en huit ans d'études sur la fonction dirigeante. Alors que huit dirigeants sur dix prévoient que la complexité de leur environnement augmentera considérablement, moins de la moitié déclarent savoir comment y faire face.

Interrogés sur leur niveau de préparation face à la complexité à venir, certains, comme le PDG d'une compagnie d'assurance allemande, affichent un optimisme prudent : « Comparé à d'autres, nous sommes bien préparés. Mais dans l'absolu, ça va être difficile. » D'autres, comme ce dirigeant américain du secteur de l'énergie, admettent volontiers qu'ils sont dépassés : « Presque tout le monde regarde en arrière, en regrettant que les choses ne soient plus comme avant. »

Apprendre des sur-performeurs

Certaines entreprises ont toujours réalisé de bonnes performances, même durant la récente crise économique. Ces organisations « sur-performantes » sont issues de tous les secteurs d'activité et de toutes les régions du monde. Et ce sont leurs dirigeants qui se sentent le mieux préparés à affronter la complexité.

« La complexité ne me fait pas peur. Au contraire, elle me stimule. »

Jacques Pellas, Secrétaire général,
Dassault Aviation

« Nous entrons dans une période de dix ou vingt ans de nouveaux investissements significatifs. Nous vivons une époque d'opportunités et d'incertitudes sans précédent. »

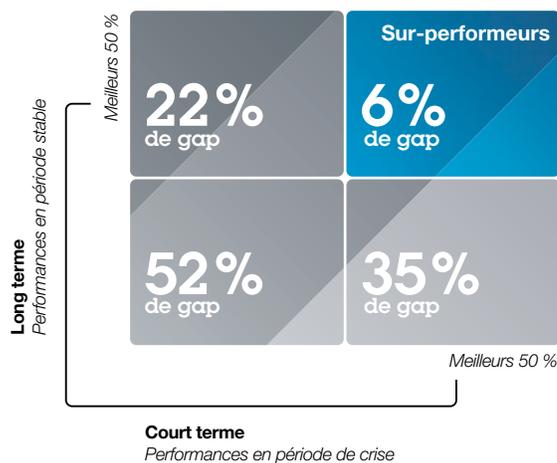
Tom King, Président, National Grid U.S.

Nous avons analysé les performances relatives de ces entreprises à la fois sur le court terme c'est-à-dire pendant la crise économique, et sur le long terme, avant la crise. Nous nous sommes basés sur la croissance annuelle de la marge d'exploitation sur 4 ans, de 2003 à 2008, pour mesurer les performances à long terme, et sur la croissance de la marge d'exploitation sur 1 an, de 2008 à 2009, pour mesurer les performances à court terme.

Évoluer sans encombres à travers la complexité

Les sur-performeurs ont enregistré un taux de croissance supérieur de leur marge d'exploitation. Mieux encore, pendant la crise économique, la croissance de leur chiffre d'affaires a été six fois plus élevée que celle des autres. Quel est donc leur secret ?

Figure 6 Les sur-performeurs sont mieux préparés pour faire face à la complexité prévue.
Le complexity gap : différence entre la complexité prévue par les dirigeants et leur perception de leur capacité à faire face.



Les sur-performeurs s'attendent à un niveau élevé de complexité, mais leur « complexity gap » n'est que de 6 %. Cette forte disparité par rapport aux autres reflète leur confiance dans leur aptitude à tirer profit de la complexité. Ils savent prendre des décisions rapides, les tester sur le marché, puis procéder aux ajustements nécessaires.

D'après notre analyse détaillée des spécificités des sur-performeurs, les dirigeants qui tirent parti de la complexité ont privilégié trois grands axes dans leur approche :

- **Mettre en œuvre un leadership créatif** – Les dirigeants créatifs imaginent des méthodes inédites pour changer leur organisation en profondeur, ouvrant la voie à des innovations qui les aident à optimiser leurs échanges avec les clients, les partenaires et les employés d'aujourd'hui.
- **Réinventer la relation client** – À l'ère d'Internet, des nouveaux canaux et d'une clientèle mondialisée, les organisations doivent repenser leurs approches pour mieux comprendre les clients et les usagers, mieux interagir avec eux et mieux les servir.
- **Développer la dextérité opérationnelle** – La complexité croissante peut sans doute apparaître comme une menace au premier abord, mais il faut impérativement reconsidérer cette réaction initiale. Les dirigeants performants remodelent leurs organisations pour les rendre plus rapides, plus flexibles et capables de retourner la complexité à leur avantage

« Le temps est un luxe que nous ne pouvons pas nous offrir. Autrefois, on se disait qu'il fallait attendre que la crise passe et que tout redevienne normal, mais ça ne marche pas comme ça. Nous devons devenir des pros du changement. »

Michele McKenzie, Présidente-directrice générale de la Commission canadienne du tourisme



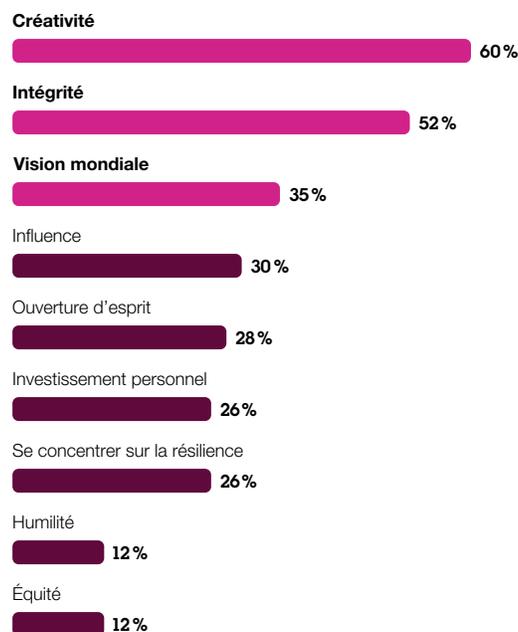
Mettre en œuvre un leadership créatif

Les dirigeants réalisent que la créativité domine tous les autres attributs du leadership. Les responsables créatifs sont à l'aise avec le non-conformisme et l'expérimentation. Pour toucher et inspirer la nouvelle génération, ils font preuve d'invention dans leurs styles de management et de communication.

La créativité pour défier la complexité

L'ampleur des difficultés pressenties du fait de l'accroissement de la complexité a amené les dirigeants à un tournant dans leur réflexion. Invités à désigner les trois qualités de leadership essentielles dans le nouvel environnement économique, ils placent la créativité en tête.

Figure 7 Les qualités de leadership essentielles.
Les dirigeants considèrent la créativité comme la qualité de leadership numéro un pour les cinq prochaines années.



Le point de vue des étudiants

Comme les dirigeants, six étudiants sur dix positionnent la créativité parmi les trois qualités de leadership essentielles, et devant toutes les autres. Il existe cependant des différences marquantes. Les étudiants sont 43 % de plus que les dirigeants à mentionner la pensée globale et 36 % de plus à choisir la résilience.

«Avoir une vision mondiale est un impératif pour les dirigeants, mais elle doit être associée à la préoccupation de la résilience et à l'intégrité, faute de quoi l'entreprise n'a pas d'avenir.»

Un étudiant japonais

Les dirigeants savent qu'un leadership créatif exigera de leur part qu'ils s'affranchissent d'un certain nombre de dogmes. Leurs approches devront être originales. Ils devront se démarquer et parfois même se radicaliser dans leur vision et dans leurs opérations, et ne pas se contenter de faire « un peu mieux » que les modèles ou méthodes en place. En somme, il leur faudra une « créativité à 360 degrés », comme le résume le PDG d'une compagnie de télécommunications indienne.

La créativité se définit couramment comme la capacité de réaliser quelque chose de nouveau ou de différent – mais les dirigeants ont été plus précis. La créativité est la base « des innovations radicales et de la réinvention permanente », a déclaré le PDG d'une société de services américaine, ce qui requiert une pensée à la fois résolue et novatrice. Les décideurs, a-t-il ajouté, doivent être prêts à remettre en question le *statu quo*, même s'il est satisfaisant. Ils doivent être à l'aise avec l'expérimentation permanente, et ils doivent la promouvoir.

Nous avons analysé les verbatims des dirigeants qui ont choisi la créativité comme une qualité de leadership essentielle pour produire un « nuage de mots » soulignant les domaines qu'ils associent à un leadership créatif. Dans la représentation graphique, la taille des caractères de chaque mot reflète sa fréquence d'emploi. Les dirigeants ont mis en avant le lien entre intégrité et créativité ; ils ont également souligné l'importance d'une vision mondiale et la nécessité de se concentrer sur la relation clients.

Figure 8 Entretiens avec plus de 1500 dirigeants
En désignant la créativité comme la qualité de leadership numéro un, les dirigeants apportent un éclairage neuf sur le management dans le nouvel environnement économique.⁵



Remettre en question le statu quo

Les sur-performeurs ne craignent pas de réévaluer leurs propres créations ou des stratégies validées. En fait, 74 % d'entre eux ont une approche itérative de la stratégie, contre 64 % chez les autres. Ils préfèrent un réexamen permanent de leur stratégie à une planification annuelle formelle.

Figure 9

Le processus de développement stratégique

Les sur-performeurs privilégient davantage que les autres, le développement d'une stratégie itérative.



Il ne faudrait pas croire que les dirigeants découvrent tout juste l'importance de la créativité : ils sont depuis longtemps conscients de la nécessité d'innover dans les produits, dans les processus et dans la relation clients. Les dirigeants du monde entier nous disaient dès 2004 qu'ils devaient se recentrer sur la croissance et dès 2006 qu'ils considéraient l'innovation comme le moyen d'y parvenir.⁶ Aujourd'hui, cependant, la créativité proprement dite est élevée au rang de style de leadership. Les approches classiques du management ont besoin d'idées neuves – d'idées conçues pour remettre en question le statu quo.

Les dirigeants nous disent que la priorité est aujourd'hui à l'immédiateté. Il ne suffit plus de réfléchir, de gérer ou de déléguer dans le cadre des calendriers ou des cycles de planification habituels. Les nouvelles menaces et les opportunités émergentes exigent la capacité d'anticiper, si possible de prédire les résultats et d'agir en dépit des incertitudes – de façon itérative.

Agir malgré les incertitudes

Dans un environnement qui ne tolère pratiquement pas d'erreur, les dirigeants savent qu'ils ne peuvent plus se permettre le luxe de longues études préalables pour prendre des décisions. Ils apprennent à répondre vite avec des idées nouvelles pour faire face aux mutations profondes qui touchent leur organisation.

Les sur-performeurs maîtrisent cet exercice en trouvant le moyen de transcender l'incertitude. Ils sont 54 % de plus à préférer les décisions rapides aux études approfondies. Personne, évidemment, ne prône les jugements hâtifs ; ce qu'il faut, c'est éviter les délais inutiles. « Le monde tourne plus vite, explique un haut responsable de l'Administration australienne. Nous devons suivre le rythme. »

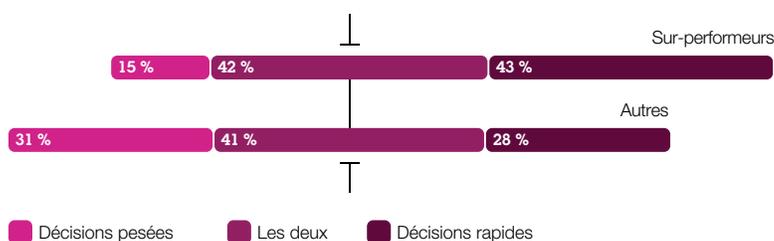
« Les dirigeants évoluent dans un environnement de plus en plus complexe. En ces temps d'incertitude, il est plus important que jamais de mettre en œuvre un processus décisionnel efficace et rapide. »

Shuzo Sumi, Président et Président Directeur Général, Tokio Marine Holdings, Inc.

Figure 10

Styles de décision

Les sur-performeurs privilégient les décisions rapides, même face à l'incertitude.



De nombreux dirigeants admettent être submergés par les données sans pour autant disposer des informations dont ils ont besoin. Ils estiment qu'une meilleure gestion de l'information et une bonne maîtrise des outils d'analyse permettraient de prévoir les conséquences des décisions : on pourrait ainsi réduire les incertitudes et élaborer des réponses à la fois justes et rapides.

Les responsables ne peuvent pas non plus hésiter à agir faute de certitudes. C'est bien le rôle du manager de prendre le contre-pied des idées reçues, de bousculer l'inertie et d'emmener son équipe. Ceux qui hésitent doivent savoir que des concurrents plus résolus feront tout pour profiter de fenêtres d'opportunité de plus en plus étroites.

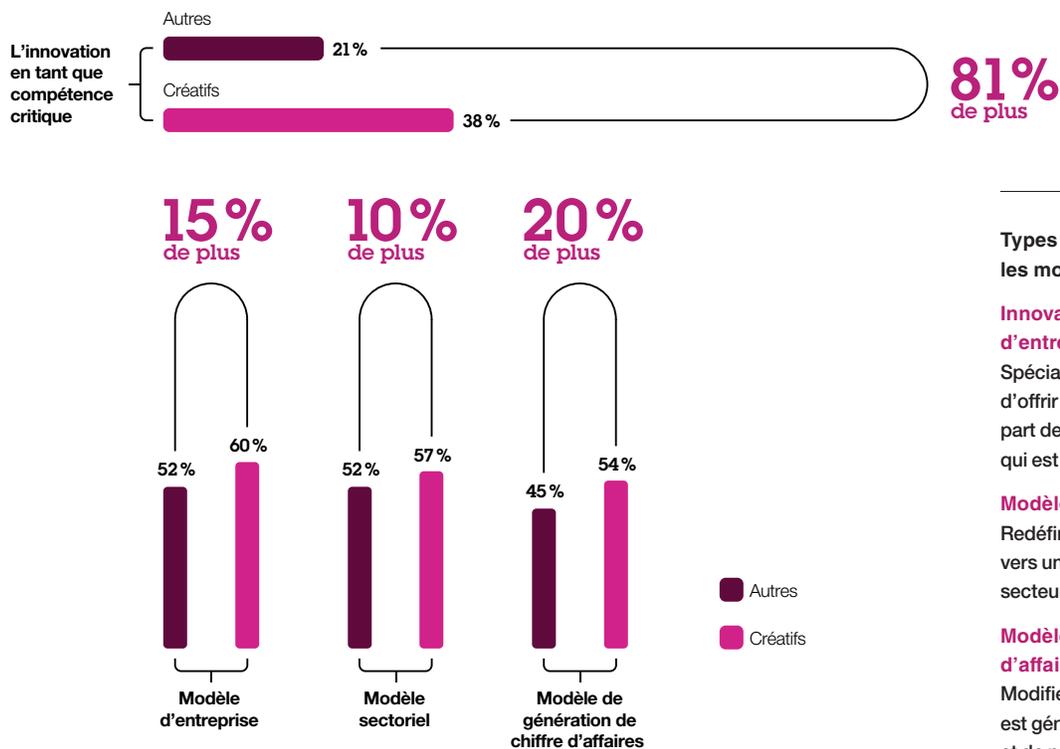
Faire la différence avec de nouveaux modèles économiques

Pour mieux comprendre la notion de leadership créatif, nous avons examiné de plus près les dirigeants qui ont choisi la créativité comme l'une des trois qualités de leadership essentielles. Il apparaît qu'ils sont beaucoup mieux préparés que les autres à innover, et 10 % à 20 % plus enclins à rechercher l'innovation à travers la transformation du modèle économique.

Les modèles économiques ont toujours évolué. Mais les changements se succèdent désormais à une cadence accélérée. « Un modèle économique n'existe pas dans l'absolu, observe un PDG japonais du secteur des produits industriels. Il doit s'adapter à l'évolution de l'environnement. »

Les dirigeants doivent être en mesure de tester, d'ajuster et de remodeler constamment leurs activités stratégiques. Les partenariats, les modèles de génération du chiffre d'affaires et quantité de décisions métier doivent être revus et modifiés en fonction des mutations rapides qui affectent les organisations. Pour opérer plus efficacement dans un environnement volatile, les dirigeants créatifs favorisent et expérimentent résolument tous les types d'innovation dans leurs modèles économiques

Figure 11 Les responsables créatifs favorisent l'expérimentation pour changer le *statu quo*.
Les dirigeants créatifs mettent bien plus en avant que les autres l'innovation en tant que compétence critique, et ils sont encore plus nombreux à envisager des changements dans leurs business modèles.



Types d'innovation envisagés dans les modèles économiques :⁷

Innovation dans le modèle d'entreprise

Spécialiser et reconfigurer l'activité afin d'offrir plus de valeur en réévaluant la part de ce qui se fait en interne et de ce qui est externalisé.

Modèle sectoriel

Redéfinir un secteur existant, évoluer vers un nouveau secteur ou créer un secteur entièrement nouveau.

Modèle de génération de chiffre d'affaires

Modifier la façon dont le chiffre d'affaires est généré à travers de nouvelles offres et de nouveaux modèles de tarification.

L'innovation continue dans les modèles économiques est analogue à la démarche des concepteurs de produits qui affinent leurs offres compte tenu de l'évolution permanente des préférences des consommateurs. Mettre en œuvre cette nouvelle fluidité des modèles est commandée par les changements radicaux dans les attentes des clients et les activités de la

*« Nous devons faire partie,
et non être à part, de la société
dans laquelle nous opérons,
et cela suppose de l'humilité.
L'époque du patron
tout-puissant est révolue.
Les managers sont désignés,
les responsables sont choisis.
Les gens ne doivent pas vous
suivre, ils doivent adhérer. »*

Ian Tyler, Président Directeur Général,
Balfour Beatty Plc

concurrence, et est incompatible avec les cycles annuels de planification. Une expérimentation fréquente des modèles économiques favorise l'innovation (y compris de nouveaux types de relations et de partenariats) fondée non pas sur ce qui se dit en salle de conférence, mais sur les réalités du marché.

Modeler une organisation créative

Le changement continu est la norme pour les dirigeants « sur-performeurs ». Et il ne suffit pas qu'ils y soient préparés personnellement. Il leur faut transformer leur organisation en catalyseur de créativité. Les équipes de direction doivent pour cela développer des aptitudes entièrement nouvelles. « Nous devons trouver, reconnaître et récompenser la créativité », explique un PDG du secteur des médias et des loisirs aux États-Unis.

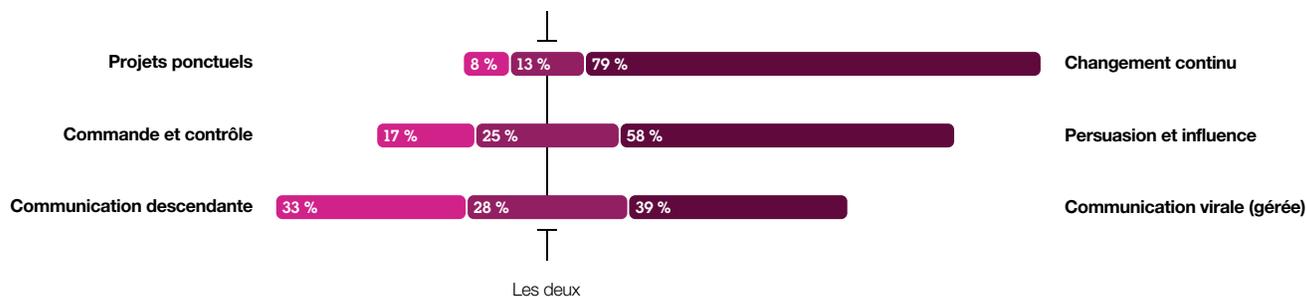
Les dirigeants savent qu'il est nécessaire de propager la créativité dans toute l'organisation, au lieu de la confiner dans des fonctions spécialisées comme la conception des produits. Pour profiter de la diversité des contributions des employés, les sur-performeurs favorisent le développement de l'esprit critique. Ils invitent leurs collaborateurs, à tous les niveaux, à remettre en question les hypothèses fondées sur l'expérience passée et à examiner à la loupe les façons de faire de toujours. « Je me réjouis de l'arrivée des dirigeants de la nouvelle génération et de l'énergie neuve qu'ils vont nous apporter », déclare le PDG d'une compagnie d'assurance américaine, admettant que son entreprise n'a pas toujours très bien géré la complexité.

Pour mettre en œuvre le changement continu, les dirigeants « sur-performeurs » se détournent des méthodes de management traditionnelles fondées sur les relations hiérarchiques. Ils sont 58 % à préférer la persuasion et l'influence, contre seulement 17 % adeptes du « commande et contrôle ». « Le monde n'est pas régi par une chaîne de commandement, comme à l'armée, explique un PDG du secteur de l'électronique en Suisse. Les responsables d'aujourd'hui doivent exercer une influence participative et faire preuve de grandes qualités de meneurs d'équipe. »

Figure 12

L'accompagnement du changement chez les sur-performeurs

Pour mettre en œuvre le changement continu, les sur-performeurs s'appuieront sur de nouveaux styles de leadership et sur des méthodes de communication équilibrées.



Les responsables et leurs équipes dirigent autrement, et ils communiquent autrement. Pour communiquer avec les clients et les employés, ils expérimentent un large éventail de médias numériques et de réseaux sociaux, et ils en mesurent les résultats.

Les sur-performeurs témoignent d'un meilleur équilibre dans leurs approches de la communication. Ils reconnaissent l'importance de la communication hiérarchique, en particulier quand il s'agit de clarifier les objectifs et les valeurs de l'entreprise, mais ils pratiquent également des formes de communication « virales » pour échanger avec leurs interlocuteurs internes et externes.

Rompant avec le passé, les dirigeants ont fait un geste fort en désignant la créativité comme la qualité de leadership numéro un. Traditionnellement, les responsables sont surtout respectés pour d'autres qualités comme l'excellence opérationnelle, la vision stratégique ou le montage de grosses opérations. Nous avons le sentiment que les dirigeants esquissent un profond changement, tant sur le plan personnel qu'au niveau de leur organisation. En privilégiant la créativité, ils affirment la nécessité de remettre en question leurs postulats les plus élémentaires et de réinventer le paradigme du succès.

« Il nous faut un environnement de communication virtuel qui nous permette d'ancrer nos équipages dans la compagnie. Et nos jeunes recrues ont des attentes totalement différentes en matière de communication. Nous devons développer une stratégie de communication multigénérationnelle capable de fédérer l'ensemble de nos collaborateurs dans leur diversité. »

David Cush, Président et Directeur Général, Virgin America Airlines

Recommandations

Les dirigeants d'aujourd'hui savent que la créativité est un actif crucial qui doit irriguer toute l'entreprise. Les responsables créatifs (les dirigeants et leurs équipes) ont le courage et la vision nécessaires pour prendre des décisions qui bousculent le statu quo. Et ils déploient un large éventail d'outils de communication innovants pour interagir avec la nouvelle génération.

Décidez vite malgré l'incertitude

Affranchissez-vous des cloisonnements. Décloisonnez les éléments créatifs de votre organisation et intégrez-les dans l'ensemble de l'organisation.

Transcendez les idées reçues pour nouer des partenariats non conventionnels. Agissez de façon proactive pour échanger les connaissances et coopérer avec vos interlocuteurs internes et externes. Levez les obstacles à la communication pour renforcer votre aptitude à faire face à l'inconnu.

Prônez des idées novatrices. Pratiquez et encouragez l'expérimentation à tous les niveaux de l'organisation. Ouvrez des voies nouvelles avec des innovations qui bousculent les règles établies et distinguent votre organisation. Étudiez de façon critique ce que font les autres. Scrutez les tendances des technologies et du marché. Développez des scénarios pour vous préparer à un éventail de futurs possibles.

Agissez malgré les incertitudes. Lutte contre la tendance naturelle à différer pour réfléchir ; la prise de risques calculés – quand d'autres hésitent – peut être payante. Soyez créatif pour transformer la complexité en atout. En vous appuyant sur des valeurs profondément ancrées et sur une vision clairement définie, apportez la confiance et la conviction nécessaires pour exploiter des fenêtres d'opportunité étroites.

Bousculez les modèles existants

Menez des innovations radicales. Incitez l'ensemble de vos managers à briser le carcan des modèles économiques existants. Pensez "carte blanche" – que feriez vous si vous étiez un nouvel entrant ? Remettez en question des pratiques de votre secteur qui semblent aller de soi. Et quand vous pensez détenir la réponse, demandez-vous encore une fois "pourquoi?".

Remettez continuellement vos modèles en question. Poussez la personnalisation à l'extrême. Réévaluez en permanence votre business modèles (entreprise model, industry model, revenue model) pour déterminer ce qui marche le mieux. Efforcez-vous de toujours anticiper et soyez prêt à vous adapter selon les nécessités. Encouragez vos équipes à ne jamais se satisfaire des « à peu près ».

Inspirez-vous des succès enregistrés dans d'autres secteurs. Inspirez-vous de la créativité qui se manifeste dans d'autres domaines. Discutez régulièrement des initiatives que vous observez dans d'autres secteurs au cours des réunions avec votre équipe de management. Suivez les tendances du marché et des technologies qui transforment d'autres activités et réfléchissez à la façon dont vous pourriez les mettre en œuvre.

Dépassez les méthodes de management traditionnelles

Développez votre aptitude à convaincre et à influencer. Même si ce n'est pas facile, dirigez dans un esprit de collaboration tendu vers des objectifs communs. Osez céder une part de contrôle au profit du développement de la confiance mutuelle au sein de votre organisation. N'imposez pas votre logique : découvrez celle des membres de votre équipe.

Donnez l'exemple aux autres responsables. Stimulez l'imagination des autres. Insufflez la recherche de la créativité dans votre projet d'entreprise à travers des formations formelles et informelles. Incitez toutes vos équipes à privilégier la créativité. Soutenez et récompensez ceux qui sortent des sentiers battus pour innover.

Utilisez un large éventail de méthodes de communication. Plus que jamais, complétez la communication hiérarchique par des canaux moins formels et plus innovants. Acceptez l'idée que, pour vos clients comme pour vos collaborateurs, les blogs, la présence Internet, la messagerie instantanée et les réseaux sociaux sont plus crédibles – et souvent plus rapides – que la communication classique. Soyez plus ouvert, rendez-vous accessible.

Référence client

Axiata Group

Ecrire le futur

Axiata Group est l'une des plus grandes compagnies de télécommunications d'Asie, avec des activités dans dix pays, 25 000 employés et 120 millions d'abonnés. Son ambition : devenir un « champion » régional d'ici 2015 en offrant des services de connectivité économiques, des technologies innovantes et les meilleures compétences autour d'un objectif suprême : œuvrer pour le développement du continent asiatique.⁸

Ces deux dernières années, Axiata a accompli des progrès décisifs dans cette direction. Tout a commencé en mars 2008, quand Jamaludin Ibrahim, alors à la retraite, a pris les fonctions de PDG. Ibrahim avait auparavant dirigé Maxis Communications : sous sa direction, le chiffre d'affaires de l'entreprise avait été multiplié par plus de vingt pour atteindre 2,3 milliards de dollars – des performances qui lui ont valu en 2009 le titre de « PDG de l'année » en Malaisie.⁹

La première action d'Ibrahim chez Axiata a consisté à former une équipe réunissant les sociétés d'exploitation constitutives du groupe pour qu'elles travaillent à l'unisson autour d'une même vision. Il a ainsi invité les principaux acteurs à un sommet à Tokyo. Mais au lieu de se polariser sur les problèmes organisationnels, il a demandé à chaque participant d'imaginer qu'il avait pris la place du PDG et de rédiger un communiqué de presse daté du futur expliquant comment il avait fait pour atteindre les objectifs de croissance du groupe. Cette approche créative a forcé chacun à remettre en question le statu quo et à reconnaître qu'il n'aurait jamais pu y arriver tout seul. De quoi élargir les horizons collaboratifs.

L'approche participative d'Ibrahim en vue de bâtir une vision commune et de stimuler la créativité produit des résultats. Axiata a récemment fait état de résultats financiers remarquables, avec un bénéfice net qui a plus que triplé, passant de 498 millions de RM en 2008 à 1,7 milliard de RM (environ 495 millions de dollars).¹⁰



Comment mettre en œuvre un leadership créatif ?

Comment allez-vous développer les aptitudes essentielles pour stimuler la créativité au sein de l'équipe de direction ?

Comment pourriez-vous explorer, récompenser et intégrer des points de vue différents et non conventionnels ?

Quelle sera votre approche pour remettre en question chaque composante de votre modèle économique afin de tirer pleinement parti d'opportunités aujourd'hui inexploitées ?

Comment allez-vous mettre en œuvre de nouveaux styles, technologies et outils de communication pour faire émerger une nouvelle génération de talents et encourager les idées novatrices ?

Réinventer la relation client

Les clients n'ont jamais disposé d'une telle quantité d'informations ni d'un choix aussi étendu. Approfondir la relation client est une priorité absolue pour les dirigeants, qui veulent anticiper les attentes et y répondre efficacement.

« Nos produits ne doivent pas répondre à des demandes, mais anticiper les besoins. »

Michael D'Ascenzo, Haut responsable de l'Administration fiscale australienne

Repenser la relation client

Les clients sont connectés, mais le sont-ils avec vous ? Dans un environnement dynamique et complexe, de plus en plus d'entreprises ont le sentiment que les clients prennent leurs distances au lieu de se rapprocher, les nouveaux réseaux sociaux captant une plus grande part de leur attention.¹¹

Ce n'est pas seulement l'attention des clients qui est en cause. Les interactions aussi ont changé. Ainsi, même les sites d'e-commerce les mieux conçus ne sont pas en mesure de « fixer » les consommateurs, un nombre croissant de ventes s'effectuant à travers les sites d'enchères, les sites partenaires, les sites localisés et quantité de nouveaux canaux.

Les clients, qui découvrent tous les jours de nouveaux produits, services et expériences, sont moins fidèles à leurs marques et trahissent même leurs propres habitudes. Les réputations peuvent se faire et se défaire sur les avis échangés en ligne, envoyés par SMS ou « tweetés » par des amis, des bloggers et des groupes prescripteurs. Les dirigeants nous disent qu'ils doivent raviver l'intérêt et la fidélité des clients, faute de quoi ils céderont du terrain à la concurrence.

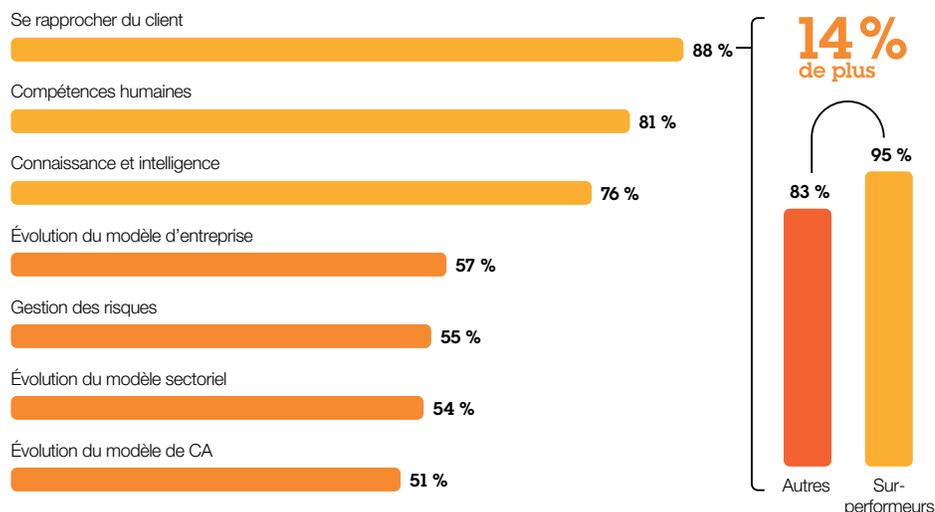
Encore plus proche du client

La relation avec le client est au cœur des préoccupations des dirigeants. Pour 88 % d'entre eux – et 95 % des sur-performeurs –, « se rapprocher du client » est l'axe prioritaire qui leur permettra de mettre en œuvre leur stratégie dans les cinq prochaines années. Ces dirigeants sont convaincus qu'ils doivent non seulement rester connectés (ou se reconnecter) avec leurs clients, mais aussi apprendre en permanence à renforcer ces liens.

Figure 13

Axes prioritaires pour les cinq prochaines années

Se rapprocher du client : c'est la priorité numéro un des dirigeants pour mettre en œuvre leur stratégie.



Le PDG d'une compagnie de télécommunications tchèque admet que ce n'est pas si simple : « Nous sommes un acteur majeur sur notre marché, et il est vital que nous soyons très proches de nos clients – mais c'est plus facile à dire qu'à faire. » Comme pratiquement tout le reste dans cet environnement plus complexe, développer l'intimité du client exigera de nouvelles approches et un nouvel état d'esprit.

Au cours de nos entretiens, nous avons senti que les dirigeants étaient plus déterminés que jamais à recentrer leur organisation sur le client et qu'ils s'y engageaient personnellement. Les décisions doivent être guidées avant tout par les attentes des clients, « y compris au niveau du président », affirme le PDG d'une banque hongroise.

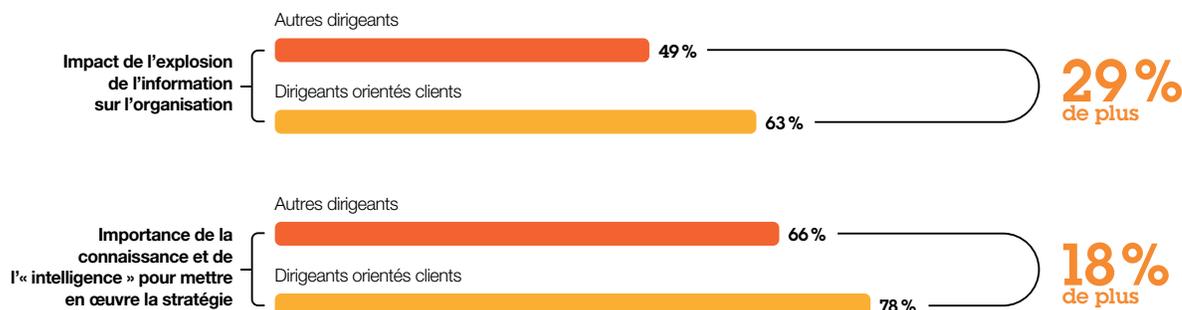
« Pour surprendre les clients, il faut des idées inattendues venant d'une confrontation de différents points de vue. Nous devons d'urgence développer un système capable de gérer cet inattendu. »

Shukuo Ishikawa, Président et Président Directeur Général, Representative Director, NAMCO BANDAI Holdings, Inc.

Profiter de l'explosion de l'information pour générer des connaissances

Pour mieux comprendre ce qui distingue les dirigeants orientés clients, nous nous sommes intéressés de plus près à ceux dont la priorité numéro un est de se rapprocher du client. Ces derniers sont 29 % de plus que les autres à estimer que l'explosion de l'information aura un impact majeur sur leur organisation dans les cinq ans. Ils sont en outre 18 % de plus à vouloir exploiter la connaissance et l'« intelligence » pour mettre en œuvre leur stratégie.

Figure 14 Valoriser l'explosion de l'information
Les dirigeants orientés clients comptent s'appuyer sur la connaissance et l'« intelligence » pour mieux répondre aux attentes des clients.



Un très grand nombre de dirigeants ont évoqué leur richesse en données, mais leur pauvreté en connaissances, regrettant de ne pas être en mesure de transformer les informations existantes en plans d'action concrets – sans parler de l'identification des opportunités. « Nous voyons bien qu'il y a plus de données disponibles, mais la qualité de notre information se dégrade, déclare un PDG du secteur de l'électronique au Canada. Nous avons plus de mal à en extraire l'essentiel. »

Dans cette « masse de données », les dirigeants n'ont jamais ressenti à ce point le besoin d'éliminer le superflu. Les informations issues des interactions avec les clients, disent-ils, sont trop souvent cloisonnées en interne. Ou bien les connaissances proviennent uniquement des informations immédiatement accessibles. Les organisations capables d'associer ou d'ordonner de nombreux types d'informations issues de différents canaux commerciaux mettent toutes les chances de succès de leur côté.¹²

« Les informations sont mal validées. Le problème, c'est l'explosion de la mésinformation », explique un dirigeant canadien du secteur de l'éducation, évoquant la qualité médiocre des données.

On peut aujourd'hui analyser les informations non structurées (commentaires sur les sites Web, blogs, etc.) aussi bien que les données statistiques provenant de questionnaires. La plupart de ces données non structurées, cependant, échappent au contrôle de l'entreprise parce qu'elles se trouvent par exemple sur Internet ou dans le centre de contact d'un partenaire. La collaboration avec les clients, les partenaires et les autres acteurs est donc impérative.

Susciter la confiance pour générer de la connaissance

Interrogés sur l'évolution probable des exigences des clients – ou des usagers, dans le cas des administrations – dans les cinq prochaines années, 82 % des dirigeants estiment qu'ils devront mieux comprendre leurs attentes. Soixante-dix pour cent considèrent que les clients voudront des services nouveaux ou différents, et 69 % se prononcent pour le développement de la collaboration et de la mutualisation de l'information.

L'amélioration de la collaboration – interne comme externe – est depuis longtemps une priorité pour les dirigeants. Dans la dernière « Global CEO Study », ils estimaient qu'une meilleure connaissance des clients leur permettrait de mieux innover pour les servir.¹³ À peine deux ans plus tard, cependant, les réseaux sociaux ont élevé de façon fantastique le niveau d'interaction qu'attendent les clients et les usagers. Collaborer n'est plus suffisant : désormais, il faut « co-crée ».

« La technologie est déjà en train de changer le comportement de nos clients : ils peuvent désormais consulter les prix sur quatre continents. »

Michael Ward, Directeur Général, Harrods

De fait, la volonté d'implication des clients est un phénomène acquis. Une récente étude d'IBM révèle que 78 % des consommateurs interrogés dans le monde souhaitent collaborer avec les distributeurs au développement des produits et des services.¹⁴

Figure 15 Les dirigeants anticipent les attentes des clients.
Les clients veulent avant tout que les entreprises et les administrations comprennent mieux leurs attentes.

Meilleure compréhension des attentes



Services nouveaux ou différents



Plus de collaboration, partage de l'information



Produits nouveaux ou différents



Canaux nouveaux ou différents



Surcroît d'attention accordé à la responsabilité sociale



Surcroît d'attention accordé au rapport prix/valeur



■ Dans une grande/très grande mesure ■ Dans une certaine mesure ■ Pas du tout/un peu

« Nous avons un ciblage très marqué de nos audiences (produits, services et marchés). Nous avons jusque-là une approche de type généraliste. Aujourd'hui, nous segmentons de plus en plus nos produits et nos services pour des audiences spécifiques. »

Glenn Britt, Président et Président Directeur Général, Time Warner Cable

Aujourd'hui, le véritable avantage des relations en ligne réside dans la connaissance qu'il est possible d'acquérir auprès de clients convaincus que les organisations exploiteront les informations qu'ils leur communiquent au bénéfice de toutes les parties. Par exemple, un individu qui suit un traitement

pour une affection chronique sera plus enclin à parler de ses symptômes à des médecins s'il s'exprime sur un site de réseau social destiné aux patients.

Le développement massif des réseaux sociaux est l'un des changements majeurs qui sont intervenus depuis nos précédents échanges avec les dirigeants, il y a deux ans, sur la fidélité des clients. Twitter, qui a progressé de 1928 % entre juin 2008 et juin 2009, enregistre mensuellement plus de 21 millions de visiteurs uniques.¹⁵ En un an, de janvier 2009 à décembre 2009, Facebook est passé de 150 millions à 350 millions de membres.¹⁶ Si Facebook était un pays, ce serait la troisième nation du monde.¹⁷ Tous ces sites qui montent rapidement en puissance, et où les consommateurs et les usagers s'expriment ouvertement sur toutes sortes de sujets, vont nécessiter une approche entièrement nouvelle.

« Les réseaux sociaux sont au cœur de la collaboration et du partage de l'information, assure le PDG d'une compagnie de télécommunications américaine. C'est par eux que passera la différenciation. » Un point de vue que rejoint le responsable d'une compagnie du secteur de l'énergie britannique : « Nous allons devoir apprendre à interagir avec une toute nouvelle génération de consommateurs ; ils sont tous sur Twitter – et pas nous. »

Remettre en question le rapport prix/valeur

Avec l'internationalisation croissante des fournisseurs et des concurrents, et le développement des communications virales, les nouvelles tendances et les innovations se propagent à grande vitesse aux quatre coins du monde. Les préférences des clients sont à peine identifiées qu'elles ont déjà changé. Les dirigeants savent que, pour suivre ces évolutions rapides par région et par segment, ils devront développer des interactions permanentes venant alimenter de nouvelles sources de connaissances.

Le point de vue des étudiants

Si les étudiants placent au même niveau que les dirigeants l'évolution des exigences des clients en termes de nouveaux produits et services, ils sont 24 % de plus à anticiper des exigences sensiblement plus fortes en termes de canaux nouveaux ou différents.

« Il est très important de cerner les attentes. Mais il faut les comprendre au niveau de l'individu – au lieu de les réduire à de simples "comportements d'achat". »

Un étudiant américain

L'évolution des préférences des clients en matière de prix et de qualité est sans doute l'une des tendances les plus critiques. La crise économique a naturellement exacerbé la sensibilité au prix. En même temps, de nouveaux groupes de consommateurs apparaissent dans les pays émergents, et leur attitude à l'égard du rapport prix/valeur est largement méconnue, en particulier pour les entreprises étrangères à la région.

Les sur-performeurs ont saisi l'importance de l'enjeu : elles sont 38 % de plus que les autres à prendre en compte le rapport prix/valeur dans leur future stratégie.

Figure 16 Les sur-performeurs accordent plus d'attention au rapport prix/valeur. Les organisations reconnaissent la nécessité de mieux cerner les compromis prix/valeur des clients.



Une expérience client sur mesure

Les organisations trouvent de nouvelles méthodes pour mieux cerner l'évolution des attentes. Et elles cherchent à améliorer tous les modes d'interaction avec leurs clients.

S'efforçant de synchroniser leurs processus avec l'expérience client recherchée, elles transforment leurs indicateurs afin d'évaluer cette expérience. « Nous gagnerons sur le terrain de l'expérience client », assure le PDG d'une compagnie de télécommunications américaine.

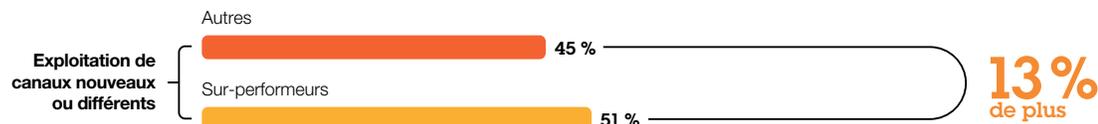
De plus en plus, les organisations vont devoir « suivre » les clients car ils communiquent avec elles ou sur elles à travers tous les canaux possibles. Il n'est pas surprenant que les sur-performeurs soient 13 % plus enclins que les autres à développer des canaux nouveaux ou différents. En même temps, cette approche ouvre aux clients de nouvelles voies d'expression de leur créativité et favorise leur implication dans la conception de produits et de services innovants.

Les dirigeants interrogés sont déterminés à placer le client au premier rang de leur priorité. « Notre modèle sectoriel devra évoluer pour nous rapprocher des clients », explique un PDG américain du secteur des sciences de la vie.

« Nos clients veulent des services et des produits personnalisés. Le marché s'individualise. »

Tony Tyler, Président Directeur Général,
Cathay Pacific Airways

Figure 17 Les sur-performeurs aspirent plus que les autres au développement de nouveaux canaux. Le développement de nouveaux canaux propices aux échanges d'informations avec les clients est un impératif pour les organisations qui veulent proposer des expériences client optimisées.



Recommandations

Une nouvelle approche de l'intimité client est cruciale dans le nouvel environnement économique, et cela nécessitera une mobilisation et un engagement encore plus forts. Les organisations qui sauront exploiter de vastes quantités d'informations clients pour en tirer des connaissances clients/marché jusque-là non significatives ou inaccessibles bénéficieront d'un formidable avantage compétitif pour approfondir les relations clients existantes et en développer de nouvelles.

Développez encore davantage l'intimité client

Accordez-leur une attention sans précédent. Chaque membre de l'organisation, à commencer par le dirigeant, doit être totalement centré sur les clients. Valorisez plus que tout ce qui a de la valeur pour vos clients. Responsabilisez chacun de vos employés sur la satisfaction des clients ou sur la valeur que vous leur offrez, et évaluez-les tous les ans au moyen d'une mesure appropriée.

Renforcez l'exposition de chaque collaborateur aux clients. Faites en sorte que vos clients trouvent facilement le bon interlocuteur au sein de votre organisation. Chaque collaborateur doit disposer des informations requises pour interagir de façon optimale. Chacun doit bien comprendre le lien entre son travail et la valeur fournie aux clients.

Mesurez ce que les clients apprécient. Déterminez ce qui peut inciter vos clients actuels et potentiels à choisir vos produits ou vos services. Allez au-delà des normes courantes pour vérifier de façon proactive que vous leur offrez ce qu'ils attendent sous une forme qui leur convient. Cernez les objectifs de vos clients et aidez-les à les atteindre.

Communiquez dans les deux sens pour être en phase avec vos clients

Intégrez-les dans vos équipes. Enrichissez toutes les dimensions de la relation avec vos clients – nouveaux modes de communication, nouveaux rôles à leur faire jouer, nouvelles questions à leur poser, nouvelles façons d'être à leur écoute et d'évaluer leurs retours, nouvelles méthodes pour exploiter ce que vous avez appris... Prenez des engagements vis-à-vis d'eux, et tenez-les.

Interrogez les clients sur leurs attentes. Suscitez leur fidélité en les impliquant directement dans la définition des nouvelles tendances. Adaptez constamment vos offres compte tenu de l'évolution rapide de leurs attentes. Ne leur offrez pas ce qu'ils voulaient hier, mais ce qu'ils voudront demain.

Innovez et interagissez avec eux de façon inédite. Multipliez les canaux de collaboration pour qu'ils participent à la création de nouveaux produits et services. Entretenez un dialogue permanent, par des interactions directes ou à travers les réseaux sociaux. Impliquez-les en amont et en aval de la vente – y compris dans l'assistance et dans le service après-vente.

Veillez à la transparence des processus. Questionnez vos clients sur les processus qui fonctionnent bien et sur les améliorations nécessaires. Demandez-leur ce qu'ils veulent savoir sur vos processus, sur vos produits, sur vos services et sur votre organisation.

Profitez de l'explosion de l'information

Exploitez la disponibilité illimitée de l'information. Identifiez et hiérarchisez les opportunités masquées en améliorant la gestion et l'exploitation des données. Trouvez comment valoriser des données non structurées et non numériques (et souvent éphémères). Ne vous bornez pas à collecter l'information : connectez-la. Aidez les acteurs internes et externes à intégrer les faits d'une façon signifiante.

Transformez les données en connaissances puis en actes générateurs de résultats financiers. Faites en sorte que les informations pertinentes soient accessibles en temps voulu aux personnes qui en ont besoin. Appuyez-vous sur l'analyse et sur les connaissances contextuelles pour éliminer les angles morts qui pénalisent les prises de décisions. Conduisez les analyses qui vous permettront, à vous et à vos collaborateurs, « d'anticiper et d'agir », au lieu de seulement « capter et réagir ».

Partagez librement l'information pour développer la confiance et améliorer la relation client. Fournissez à vos clients les informations qu'ils demandent, comme ils les demandent. Maximisez l'efficacité des échanges d'informations et ne tombez pas dans le piège consistant à leur fournir au plus vite ce dont ils n'ont aucun besoin.

Référence client

CenterPoint Energy et Oncor

Des compteurs intelligents pour une consommation plus intelligente

Les consommateurs abandonnent généralement à leurs fournisseurs toutes les décisions concernant leur approvisionnement en énergie, dès lors qu'ils sont alimentés régulièrement. Mais les temps changent. Au Texas, deux distributeurs d'électricité, CenterPoint Energy et Oncor, répondent à l'évolution des besoins en offrant aux usagers la possibilité de mieux contrôler leur consommation.

Les deux entreprises font partie d'un consortium qui a lancé un site Web où les consommateurs équipés de compteurs intelligents peuvent suivre leur consommation d'électricité au jour le jour.¹⁸ CenterPoint Energy, qui a commencé le déploiement de son système en mars 2009, a déjà installé 267 000 compteurs intelligents et prévoit d'en installer plus de deux millions d'ici 2014.¹⁹ De son côté, Oncor a mis en place plus de 800 000 compteurs intelligents et prévoit de remplacer les trois millions de compteurs de son réseau d'ici 2012.²⁰ Dans le cadre de ce déploiement, Oncor fournira aux détaillants la possibilité de contrôler directement les thermostats et d'autres charges « interruptibles », d'envoyer des signaux de prix et de transmettre des informations sur les différentes tranches tarifaires sur les équipements « ZigBee » des abonnés.

Les compteurs intelligents assurent la liaison entre les consommateurs et les réseaux électriques intelligents déployés aujourd'hui par de nombreux opérateurs. Les réseaux sont eux-mêmes un parfait exemple de mise en œuvre de la technologie non seulement pour maîtriser la complexité, mais aussi pour en tirer parti. Des capteurs et des logiciels perfectionnés permettent de router l'énergie avec un maximum d'efficacité compte tenu des conditions ambiantes.

De tels projets permettront aux usagers d'accéder à des informations en quasi-temps réel sur leur consommation – une avancée décisive pour les aider à prendre des décisions intelligentes dans ce domaine. Les fournisseurs d'électricité pourront quant à eux aider leurs clients à mieux gérer leurs dépenses d'énergie en leur proposant par exemple des outils d'analyse, des tarifs horaires optimisés et des services prépayés.²¹

Comment réinventer la relation client ?

Comment comptez-vous ouvrir des voies inédites avec vos clients pour renforcer leur intérêt et leur fidélité et générer de nouvelles demandes et de nouvelles sources de chiffre d'affaires ?

Comment allez-vous faire pour impliquer les clients plus activement et plus directement dans le développement de vos produits et services ?

Entendez-vous ce que disent vos clients au travers de la masse de données disponibles ? Êtes-vous en mesure de comprendre ces informations et de les exploiter au mieux pour agir ?



Développer la dextérité opérationnelle

Les dirigeants déploient de multiples approches pour maîtriser la complexité. Ils repensent leurs stratégies opérationnelles pour gagner en vitesse et en flexibilité. Ils intègrent une complexité à forte valeur ajoutée dans des produits, des services et des interactions clients d'une élégante simplicité.

« La simplification et la standardisation sont depuis des années nos deux grands axes stratégiques pour réduire la complexité présente et future. »

Brenda Barnes, Président Directeur Général, Sara Lee

Préparer le retour à la croissance

Les dirigeants évoluent dans un contexte difficile. Confrontés à la volatilité, ils doivent se préparer à l'imprévisible. Ils savent toutefois qu'il ne leur suffira pas d'être résilients ou de se mettre à l'abri pour renouer avec la croissance. Ils devront s'élancer avec la vigueur de champions. De nouvelles opportunités se font jour sur les marchés émergents, tandis que de nouveaux segments de clientèle se dessinent sur les marchés développés. Les entreprises qui ne seront pas en mesure d'agir immédiatement risquent de voir ces opportunités leur échapper aussi vite qu'elles sont apparues.

Une fragmentation accélérée constitue une difficulté complémentaire. Si les distances entre les continents s'abolissent, le monde se caractérise aujourd'hui par quantité de marchés distincts, par des catégories de produits et de services qui prolifèrent et par des segments de clientèle plus individualisés que jamais. Cette diversité et cette dispersion accroissent encore la complexité à laquelle les responsables des secteurs public et privé doivent faire face.

Par ailleurs, les dirigeants interrogés ont en même temps évoqué une nouvelle approche de la planification stratégique, avec l'adoption de stratégies opérationnelles itératives et l'instauration d'un changement continu à travers l'innovation dans les modèles économiques. Une telle approche doit pouvoir s'appuyer sur des modèles de production offrant une extrême flexibilité associée à une grande vitesse d'exécution.

Simplifier pour accélérer

Les structures de production complexes finissent trop souvent par engendrer un niveau de complication aussi excessif qu'inutile. Au fil des ans, même les meilleurs modèles opérationnels révèlent des lacunes.

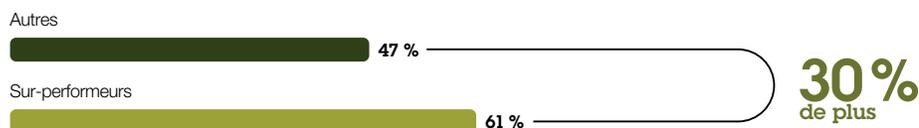
Par exemple, un processus inefficace qui se retrouve connecté à un processus critique ralentit toute l'organisation. Les fusions-acquisitions, en introduisant des systèmes redondants, ouvrent des brèches béantes. Les objectifs évoluent, et certains processus deviennent obsolètes – mais ils ne sont pas supprimés. Les processus finissent par former un enchevêtrement inextricable dans lequel il est difficile de distinguer entre les connexions génératrices de valeur et celles qui produisent des dépendances encombrantes.

Face à cette problématique, de nombreux dirigeants expriment la nécessité de simplifier leur stratégie opérationnelle pour mieux gérer la complexité. Les

Figure 18

La majorité des sur-performeurs comptent simplifier leurs opérations.

Moins de la moitié des autres déclarent tabler sur la simplification pour mieux gérer la complexité.



sur-performeurs sont 30 % de plus que les autres à miser sur la simplification. « La simplification de nos produits et de nos processus est la réponse que nous apportons à l'accroissement de la complexité », explique le PDG d'une banque hollandaise.

Masquer la complexité à votre avantage

La simplification à laquelle aspirent les dirigeants va au-delà de la rationalisation des processus et des produits : elle vise des interactions plus utiles et plus efficaces avec les clients, les employés et les partenaires.

Les dirigeants ne cherchent pas à éradiquer la complexité de leur structure de production ou de leurs lignes de produits. Ils veulent en fait optimiser leurs modèles opérationnels pour répondre à des objectifs spécifiques. Pour nombre d'entre eux, il s'agit avant tout d'acquérir la vitesse et la flexibilité nécessaires pour développer de nouvelles sources de revenus. D'autres ambitionnent de se rapprocher des clients en leur offrant des expériences plus réussies.

Même le produit le plus complexe doit proposer une interface intuitive et facile à utiliser. Il en va de même de chaque interaction avec un client, un patient ou un usager. « Nous allons gérer la complexité côté métier tout en simplifiant l'expérience client », résume un haut responsable de l'Administration néozélandaise à propos des changements qu'il entend apporter à sa stratégie opérationnelle.

« Quand les choses semblent très simples, il faut rechercher un avantage compétitif. Quand les choses sont complexes, il faut simplifier pour acquérir cet avantage compétitif. »

Graeme Liebelt, Président Directeur Général, Orica Limited

« Le monde n'est pas linéaire : pour surmonter la complexité, il faut traiter très vite quantité d'informations et en extraire les pépites permettant de prendre rapidement les bonnes décisions. Si nous gérons la complexité mieux que nos concurrents, nous pourrons prendre une longueur d'avance. »

Julian Segal, Président Directeur Général,
Caltex Australia Limited

Ce qu'il faut, c'est laisser la complexité « dans les coulisses » et simplifier la vie des clients mais aussi celle des employés dont la productivité peut être grevée par des systèmes et des processus trop lourds. La capacité de masquer la complexité dans un monde de plus en plus complexe devient un avantage compétitif dans des domaines aussi sensibles que la fluidité de la relation commerciale et le service après-vente.

Profiter de la complexité

Simplifier n'est pas tout : encore faut-il maîtriser la complexité.

La complexité, sous la forme d'une interconnectivité croissante, ne va pas et ne doit pas disparaître. Les flots de données générés par « l'Internet sur tous les sujets », associés aux nouvelles technologies et aux solutions d'analyse, ont déjà permis des innovations radicales comme le livre électronique, le commerce en ligne et la musique numérique, et engendré des progrès considérables – comme les chaînes alimentaires intelligentes « de l'exploitation agricole à l'assiette ».

En Chine, 84 % des consommateurs interrogés au cours d'une enquête de l'IBM Institute for Business Value se déclarent plus préoccupés qu'avant par les problèmes d'hygiène alimentaire, et 65 % ne font pas confiance aux industriels de l'agro-alimentaire.²² Et le problème n'est pas confiné à la Chine. Aux États-Unis, il a fallu deux mois aux autorités pour élucider une épidémie mortelle de salmonellose.

En Norvège, au Canada et ailleurs, les éleveurs, les fabricants d'aliments de bétail, les centres de traitement, les transporteurs et les distributeurs collaborent pour développer des systèmes de suivi intégral de la viande, des volailles et même du blé afin de garantir des conditions optimales d'un bout à l'autre de la chaîne logistique.²³ La collecte et l'analyse des informations assurent une traçabilité complète des aliments – hygiène, qualité, etc. Bien souvent, les consommateurs ont désormais accès à des sites Web qui leur permettent de déterminer l'origine des aliments qu'ils viennent d'acheter.²⁴ Ces mêmes systèmes et ces données de traçabilité peuvent aider les producteurs à gagner en efficacité et à réduire les coûts – voire à optimiser les émissions carbone – tout au long de la chaîne logistique.

Un prestataire de services de santé aux États-Unis décrit la complexité comme une opportunité : « Plus c'est complexe, plus c'est intéressant. Je ne me suis jamais satisfait des "bonnes vieilles méthodes". C'est une époque passionnante pour notre métier – pas plus facile, mais plus gratifiante. »

Viser la dextérité

Pour avoir un profil type des organisations qui privilégient la dextérité, nous avons regroupé les dirigeants qui prônent des décisions rapides, une stratégie itérative et la vitesse d'exécution – les fondamentaux d'une action efficace et rapide dans un environnement complexe et volatile. « Vous pouvez être bon dans tous les domaines, mais si vous n'êtes pas capable de vous adapter, vous êtes mort », assure un PDG du secteur de l'aérospatiale et de la défense aux États-Unis pour illustrer l'impératif de dextérité opérationnelle.

Nous avons notamment découvert que le groupe de dirigeants qui privilégient la dextérité opérationnelle étaient 19 % plus enclins que les autres à considérer la créativité comme une qualité de leadership essentielle. Ils ont également davantage tendance à éviter les coûts fixes chaque fois que possible. Les trois quarts de ce groupe de dirigeants envisagent de modifier leurs méthodes de production pour accroître la variabilité des coûts.

« *Nous visons une transformation radicale dans l'exploitation de nos actifs.* »

Dr Stephen Duckett,
Président et Président Directeur Général,
Alberta Health Services

Figure 19

Remplacer les coûts fixes par des coûts variables

Les dirigeants qui privilégient la dextérité misent beaucoup plus sur les structures de coûts variables pour renforcer leur capacité d'adaptation.



Le point de vue des étudiants

Les étudiants estiment que les organisations doivent gagner en simplicité et en flexibilité. Ils sont 90 % de plus que les dirigeants à placer la capacité d'adaptation dans les trois aptitudes essentielles qui doivent entrer dans la stratégie opérationnelle.

« Une organisation adaptable peut faire face à toutes les situations : c'est donc une qualité valable en général pour tout le monde. L'adaptabilité est encore plus importante aujourd'hui, avec des marchés qui évoluent constamment. La capacité à anticiper réduit les risques et peut aider une entreprise à mieux s'organiser. »

Un étudiant français

En adoptant une approche axée sur les services, et en développant l'externalisation et les partenariats, les organisations qui privilégient la dextérité accèdent aux compétences et à l'évolutivité dont elles ont besoin, ce qui leur confère plus de flexibilité pour atteindre leurs objectifs de croissance.²⁵ Standardisant les processus autant que possible, elles déploient des modèles de services mutualisés dans les grandes fonctions comme les ressources humaines et la finance pour se focaliser sur les activités qui comptent vraiment pour les clients et les usagers.

Le bon équilibre entre global et local

Les organisations qui privilégient la dextérité présentent une autre caractéristique : elles évaluent soigneusement l'opportunité d'utiliser les atouts de la mondialisation tout en optimisant au niveau local quand c'est nécessaire. Les approches modulaires fondées sur des composants standardisés dans des domaines comme le développement et la fabrication des produits aident les entreprises à acquérir une efficacité « globale » en même temps qu'une affinité locale. Cette volonté d'équilibre s'inscrit dans le droit fil des résultats de la dernière « IBM Global CEO Study », en 2008, où les dirigeants exprimaient le double impératif de l'intégration à l'échelle mondiale et de la pertinence au niveau local.²⁶

L'arbitrage entre mondial et local s'apparente au débat sur la décentralisation : c'est rarement « l'un ou l'autre », mais les deux. « Il ne s'agit pas de choisir entre centralisation ou décentralisation, explique un PDG du secteur de l'électronique en Suisse. Il faut décider de l'approche la plus appropriée pour chaque division et pour chaque élément de la chaîne de valeur. »

Les adeptes de la dextérité opérationnelle sont 23 % de plus que les autres à rechercher un équilibre optimal entre mondial et local. Ils estiment prioritaire d'analyser les éléments de production qui seront plus performants au niveau mondial et ceux qu'il est préférable de gérer au niveau local. Ils admettent en même temps qu'il est difficile de trouver le bon « mix » et qu'ils se rabattent trop souvent sur les pratiques préexistantes. Un PDG du secteur des produits industriels au Royaume-Uni décrit la centralisation comme un réflexe généralisé au sein de son entreprise : « Nous cherchons systématiquement à résoudre les problèmes par la centralisation, et c'est toujours la mauvaise réponse. »

En quête de nouvelles opportunités de croissance

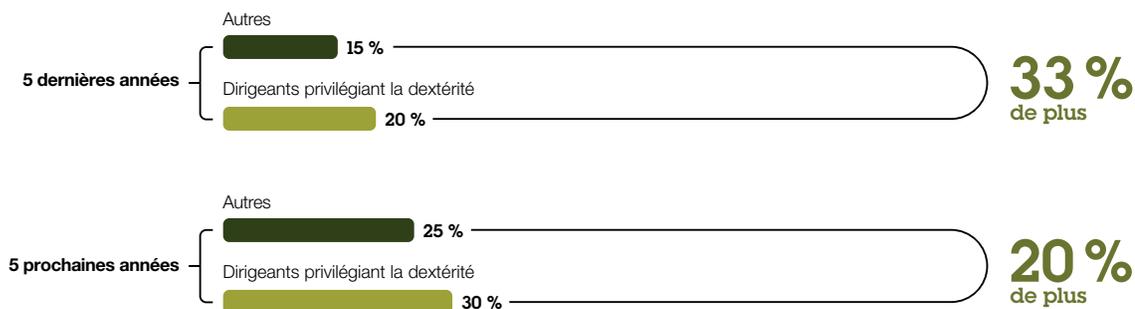
Un PDG du secteur des sciences de la vie au Royaume-Uni nous a fait part d'une préoccupation largement partagée : « Je crains que notre insularité nous fasse manquer des opportunités. » Les dirigeants qui privilégient la dextérité, en revanche, sont confiants dans leur aptitude à détecter et à exploiter les pics de croissance potentielle : ils comptent générer à partir de nouvelles sources 20 % de plus de leur chiffre d'affaires que les autres dirigeants dans les cinq prochaines années.

Les organisations capables de se reconfigurer et de s'optimiser en fonction d'objectifs spécifiques sont les mieux placées pour saisir les opportunités ou réagir aux événements. Devant la nécessité urgente d'une reprise économique – et malgré la poursuite accélérée des changements –, la dextérité opérationnelle est devenue un pilier du retour à la croissance.

« La difficulté, c'est d'exploiter la brève fenêtre temporelle qui existe pour tirer parti d'une situation ou d'une opportunité stratégique. »

Norman Gerber, PDG, Assurance des Médecins Suisses société coopérative

Figure 20 Chiffre d'affaires issu de nouvelles sources
Les dirigeants qui privilégient la vitesse et la dextérité comptent générer 20 % de plus de leur chiffre d'affaires à partir de nouvelles sources dans les cinq ans.



Recommandations

La dextérité opérationnelle permet aux dirigeants d'identifier les opportunités de croissance et de résoudre rapidement les problèmes. En privilégiant la vitesse et la flexibilité opérationnelles, ils savent mieux que les autres tirer parti de la complexité – pour leurs clients comme pour eux-mêmes.

Simplifiez chaque fois que possible

Simplifiez les interactions avec les clients. Facilitez au maximum la relation commerciale. Éliminez la complexité inutile dans les règles et les procédures clients ; le client doit accéder sans effort à vos produits et à vos services. Mettez l'accent sur le côté intuitif.

Simplifiez les produits et les services en masquant la complexité. Offrez à vos clients une grande richesse fonctionnelle à travers des interfaces simples. Proposez des produits et des services à forte valeur ajoutée et d'un abord facile malgré la nécessaire et souhaitable complexité sous-jacente. Déterminez les attributs sur lesquels vos clients voudraient avoir leur mot à dire et dans quels cas ils préféreraient ne pas avoir de choix à faire.

Simplifiez pour l'organisation et ses partenaires. Soyez d'une clarté absolue sur les priorités de l'organisation et sur les rôles de chacun. Éliminez la bureaucratie et déployez des processus « allégés ». Intégrez les fonctions pour responsabiliser vos équipes et accélérer les prises de décisions.

Gérez la complexité systémique

Tirez parti de la complexité pour vos parties prenantes. Ne laissez pas la complexité prendre votre chaîne logistique en otage : profitez au contraire des différentes options existantes pour maximiser son efficacité. Grâce à une meilleure connaissance des clients, des processus et du marché, diffusez les décisions et les actions en temps réel dans toute l'organisation. Offrez plus de valeur ajoutée en assumant une plus grande part de la complexité au profit de vos clients.

Profitez des atouts de l'analyse. Identifiez, quantifiez et réduisez les inefficiences systémiques. Ne cantonnez pas l'analyse dans les mains de quelques spécialistes du back-office : privilégiez une approche qui responsabilisera chacun de vos collaborateurs face à la situation courante.

Favorisez un état d'esprit axé sur la rapidité et la souplesse

Agissez rapidement. Faites preuve d'audace : prenez des décisions quand vous en savez « suffisamment » et ne cédez pas à l'attentisme de ceux qui veulent « tout savoir ». Appuyez-vous sur une vision stratégique pour apporter de la clarté dans un environnement opaque.

Privilégiez la vitesse d'exécution. Rationalisez les processus pour accélérer les prises de décisions et l'exécution. Levez les obstacles procéduraux ou réglementaires en donnant aux employés qualifiés les moyens d'agir. Reconnaissez et récompensez ceux qui exploitent la flexibilité pour générer de la valeur.

Corrigez la trajectoire selon les besoins. Définissez quelques indicateurs en relation avec les objectifs pour identifier les schémas gagnants, et suivez régulièrement les résultats dans le cadre d'un processus d'amélioration continue. Modifiez les actions en conséquence.

Soyez « glocal »²⁷

Déterminez le bon équilibre entre mondial et local. Soyez « global » quand c'est possible, local quand c'est nécessaire. Cernez aussi précisément que possible ce qui doit être localisé. Tenez compte des différences culturelles ; ne supposez pas que ce qui marche dans un pays marchera dans un autre. Recherchez en permanence les nouvelles opportunités de croissance dans le monde.

Exploitez les possibilités « globales » au travers de partenaires. Etre agile, signifie souvent ne pas agir seul. Déterminez où se trouvent les meilleures opportunités à un moment donné, et exploitez-les. Développez votre aptitude à nouer des partenariats pour remplacer des coûts fixes par des coûts variables, et profitez autant que possible de l'expertise géographique et des possibilités de réduction des coûts.

Référence client

Groupe Volkswagen

Une assise planétaire

Le groupe Volkswagen est l'un des plus grands constructeurs automobiles au monde et le premier en Europe, avec plus de 105 milliards d'euros de chiffre d'affaires.²⁸ Volkswagen a pour objectif d'être le numéro un mondial d'ici 2018.²⁹ Compte tenu du ralentissement de la demande de nouveaux véhicules dans les pays développés, le groupe a décidé de renforcer sa présence sur les marchés émergents. Toute la question était de savoir s'il y serait compétitif et rentable.

La solution a consisté à développer un modèle de production équilibré entre mondial et local. Le groupe comprend neuf marques issues de sept pays européens, chacune possédant sa propre identité et fonctionnant de façon indépendante. Toutes les entités du groupe partagent la même vision globale, mettent en œuvre les bonnes pratiques et exploitent des économies d'échelle. À partir de 2012, une stratégie de fabrication modulaire permettra d'optimiser la production et les coûts pour toutes les marques et dans toutes les régions.³⁰ Le groupe pourra ainsi réduire ses coûts unitaires et raccourcir ses délais tout en accroissant sa flexibilité.

Volkswagen adapte en même temps ses véhicules aux besoins des clients locaux et a localisé des éléments clés de la chaîne de valeur, avec le soutien des équipes de R&D régionales, des achats locaux et du marketing local. Les matières premières et la sous-traitance locales représentent par exemple 80 % à 90 % de la valeur des véhicules produits au Brésil. Le groupe développe actuellement des réseaux de concessionnaires locaux et des services financiers en collaboration avec les banques locales.³¹

Grâce à cette approche « globale », le groupe Volkswagen a enregistré une croissance régulière de son résultat d'exploitation avant impôts et frais financiers (EBIT) entre 2004 et 2008. Et en 2009, il a vendu plus de véhicules en Chine qu'en Allemagne – un résultat attestant la clairvoyance dont il a fait preuve en étant l'un des premiers constructeurs d'Europe occidentale à s'implanter dans ce pays.³²



Comment développer la dextérité opérationnelle ?

Comment pourriez-vous simplifier les processus et développer l'agilité nécessaire pour agir rapidement ?

Comment votre organisation pourrait-elle tirer parti d'une complexité accrue au profit de ses clients ou usagers ?

Comment allez-vous intégrer et analyser l'information pour acquérir des connaissances, prendre des décisions rapides et assurer des corrections de trajectoire dynamiques ?

Avez-vous mis en place une flexibilité des actifs et des coûts et défini une stratégie de partenariat pour opérer sur vos marchés cibles ?



Comment tirer parti de la complexité

Les possibilités de tirer parti de la complexité vont se multiplier. Nos entretiens avec plus de 1500 dirigeants nous ont appris comment ils exploitaient des opportunités sans précédent et relevaient des défis inédits.

« Le degré de complexité que notre entreprise devra affronter dans les cinq prochaines années est totalement hors normes. Il est de 100 sur notre échelle de 1 à 5... »

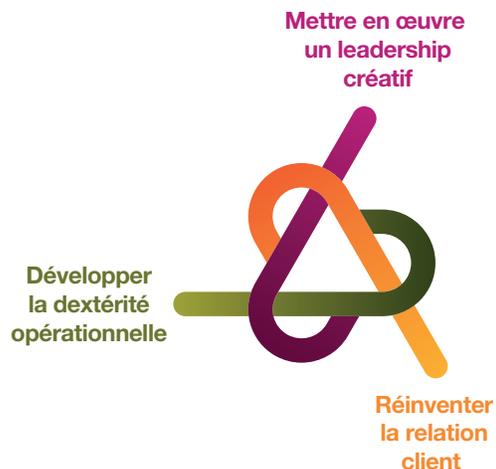
Edward Lonergan, Président et Président Directeur Général, Diversey, Inc.

Quel agenda pour les dirigeants

La complexité semble être à son plus haut historique, et pourtant elle ne cesse d'augmenter. Les processus métier sont de plus en plus mondialisés, interconnectés et collaboratifs. La complexité engendrée par l'implication d'un plus grand nombre d'individus et d'organisations, et de quantités croissantes d'informations, ouvre en même temps des perspectives inédites, favorise le développement des connaissances et stimule l'innovation.

Qu'il s'agisse de gérer, de masquer ou d'éliminer la complexité, les dirigeants créatifs inventeront de nouveaux modèles économiques fondés sur des hypothèses radicalement différentes. Les organisations qui sauront simplifier des offres complexes – produits, services, méthodes de livraison et canaux – pour les consommateurs et les usagers marqueront des points décisifs.

Pour les dirigeants et leur organisation, le choix n'est pas d'éviter ou non la complexité, mais de savoir comment y faire face. Vont-ils laisser la complexité pénaliser leur réactivité, submerger leurs collaborateurs et leurs clients, ou menacer leur rentabilité ? Ou vont-ils mettre en œuvre un leadership créatif, réinventer la relation client et développer une dextérité opérationnelle pour transformer la complexité en véritable atout ?



L'enseignement de nos 1541 entretiens conduit à trois grands axes de recommandations pour les dirigeants et leurs équipes :

Mettre en œuvre un leadership créatif	Réinventer la relation client	Développer la dextérité opérationnelle
<ul style="list-style-type: none">• Décider vite malgré l'incertitude• Bousculer les business modèles existants• Dépasser les méthodes de management traditionnelles• Privilégier un style qui favorise le leadership par influence et la communication virale	<ul style="list-style-type: none">• Développer encore davantage l'intimité client• Impliquer encore plus les clients dans la co-création de produits et services• Solliciter davantage les clients pour améliorer l'organisation• Identifier, analyser et tirer parti de la profusion d'information	<ul style="list-style-type: none">• Gérer la complexité en simplifiant dès que possible• Masquer la complexité aux clients et en faire un avantage concurrentiel• Favoriser les comportements souples et agiles• Etre « glocal » : trouver le bon équilibre entre global et local

Nous invitons les dirigeants à s'appuyer sur cette étude « IBM Global CEO Study » pour mener une réflexion sur les possibilités de surmonter les écueils de la complexité et comment en tirer parti pour réussir. Nous sommes prêts à vous accompagner dans votre exploration des multiples approches qui peuvent vous aider à tirer parti de la complexité.

Vous souhaitez approfondir cette discussion ?

Rendez-vous sur ibm.com/ceostudy2010/fr

Remerciements

Nous tenons à remercier les 1541 dirigeants du monde entier qui ont si généreusement accepté de nous consacrer de leur temps et de nous faire part de leurs idées. Nous remercions tout particulièrement ceux qui nous ont autorisé à les citer pour illustrer les grands thèmes de cette étude.

Nous remercions également l'équipe IBM qui a travaillé sur cette étude :

Équipe de direction : Saul Berman et Peter Korsten (Study Executive Directors), Grace Chopard, Hans-Henrik Jørgensen, Ryuichi Kanemaki, Sara Longworth, Dave Lubowe, Eric Riddleberger, Roland Scheffler et Michel Vlasselaer.

Équipe projet : Ragna Bell (Study Director), Denise Arnette, Steve Ballou, Rajeev Jain, Deborah Kasdan, Christine Kinser, Keith Landis, Kathleen Martin, Joni McDonald, Susan Ranft, Christian Slike, Raghuram Sudhakar, Gaurav Talwar et Vanessa van de Vliet.

Nos remerciements vont également aux centaines de responsables IBM de par le monde qui ont réalisé les interviews.

Votre partenaire dans un monde en mutation

IBM combine son expertise des processus métier avec ses capacités de recherche en management et technologie pour apporter à ses clients un avantage décisif dans un environnement économique qui évolue rapidement. Grâce à notre approche intégrée qui couvre l'ensemble des étapes de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle, nous aidons les entreprises à passer de la stratégie à l'action. Et avec une expérience couvrant 17 secteurs et des ressources déployées dans 170 pays, nous pouvons aider nos clients à anticiper le changement et à tirer parti des nouvelles opportunités.

IBM Global Business Services Strategy & Change

Avec plus de 3250 consultants, IBM Global Business Services propose l'une des plus vastes offres de conseil en stratégie, organisation et gestion du changement à l'échelle mondiale. L'entité Strategy and Change aide les entreprises à développer et à mettre en œuvre leur vision et leur stratégie métier en vue de favoriser l'innovation et la croissance.

L'IBM Institute for Business Value

Rattaché à IBM Global Business Services, l'IBM Institute for Business Value développe à l'intention des cadres dirigeants une réflexion stratégique fondée sur des données concrètes autour de thèmes sectoriels spécifiques ou de grandes problématiques transversales. Cette étude « IBM Global CEO Study » fait partie d'une série consacrée aux dirigeants d'entreprise par l'IBM Institute for Business Value.

Notes et sources

- 1 L'analyse des performances sur le long terme de la croissance annuelle de la marge d'exploitation sur 4 ans a porté sur la période allant du 2^e sem. 2003/1^{er} sem. 2004 au 2^e sem. 2007/1^{er} sem. 2008.
- 2 L'analyse des performances sur le court terme de la croissance de la marge d'exploitation sur 1 an a porté sur la période allant du 2^e sem. 2007/1^{er} sem. 2008 au 2^e sem. 2008/1^{er} sem. 2009.
- 3 FMI, Base de données des Perspectives de l'économie mondiale, « PIB réel régional 2008 », octobre 2009. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/02/weodata/index.aspx>
- 4 Pour des raisons de commodité, nous qualifierons ici de « dirigeants » l'ensemble de ces personnes.
- 5 Interviews de l'étude IBM Global CEO Study. <http://www.wordle.net>
- 6 Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006, IBM Institute for Business Value, mars 2006.
- 7 Edward Giesen, Eric Riddleberger, Richard Christner et Ragna Bell, Seizing the advantage: When and how to innovate your business model, IBM Institute for Business Value, novembre 2009. <http://www.ibm.com/services/gbs/businessmodelinnovation>
- 8 Profil de l'entreprise, site Web d'Axiata. <http://www.axiata.com/about-us/at-a-glance>
- 9 Équipe de direction, site Web d'Axiata. <http://www.axiata.com/about-us/mgmt/jamaludin>
- 10 Goh Thean Eu, « A 'spectacular' year for Axiata », Business Times, 25 février 2010. http://www.btimes.com.my/Current_News/BTIMES/articles/axiata24-2/Article/index_html
- 11 Cristene Gonzalez-Wertz, The path forward: New models for customer-focused leadership, IBM Institute for Business Value, octobre 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/crm-path-forward-whitepaper.html?cntxt=a1005261>
- 12 Steve LaValle, « Breaking away with business analytics and optimization: New intelligence meets enterprise operations », IBM Corporation, novembre 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-business-analytics-optimization.html?cntxt=a1008891>
- 13 L'Entreprise de demain : IBM Global CEO Study, IBM Institute for Business Value, 2008. <http://www.ibm.com/enterpriseofthefuture>

- 14 Melissa Schaefer et Laura VanTine, Comment répondre aux attentes de consommateurs de plus en plus avisés, IBM Institute for Business Value, janvier 2010. http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/consumer_advocacy/ideas/
- 15 Adam Ostrow, « Twitter's 1,928 Percent Growth and Other Notable Social Media Stats », Mashable: The Social Media Guide, accès le 10 avril 2010. <http://mashable.com/2009/07/16/twitter-june-2009-growth/>
- 16 Ibid.
- 17 Pam Dyer, « 100 Ways to Measure Social Media », pamorama: marketing, life, social media, 5 avril 2010. <http://www.pamorama.net/2010/02/10/the-facebook-juggernautexponential-growth-worlds-leading-news-reader/>
- 18 « Oncor Delivering Industry-Leading Benefits with Smart Meters », communiqué de presse Oncor, 23 mars 2010. <http://www.oncor.com/news/newsrel/detail.aspx?prid=1245>
- 19 « CenterPoint Energy gives consumers with smart meters more control over their electricity use », communiqué de presse CenterPoint Energy. <http://www.centerpointenergy.com/newsroom/newsreleases/fb38de0007687210VgnVCM10000026a10d0aRCRD/>
- 20 « Oncor Delivering Industry-Leading Benefits with Smart Meters », communiqué de presse Oncor, 23 mars 2010. <http://www.oncor.com/news/newsrel/detail.aspx?prid=1245>
- 21 « CenterPoint Energy gives consumers with smart meters more control over their electricity use », communiqué de presse CenterPoint Energy. <http://www.centerpointenergy.com/newsroom/newsreleases/fb38de0007687210VgnVCM10000026a10d0aRCRD/>
- 22 Guy Blissett et J. Chris Harreld, Full value traceability: A strategic imperative for consumer product companies to empower and protect their brands, IBM Institute for Business Value, 2008. http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/fvt_whitepaper_0069_en.pdf
- 23 Claire Swedberg, « Norwegian Food Group Nortura to Track Meat », RFID Journal, 22 juillet 2008. <http://www.rfidjournal.com/article/articleview/4208/1/1/>. « Can-Trace Completes Second Version of Canadian Food Traceability Data Standard – Voluntary Standard Enables Organizations to Implement Traceability System », communiqué de presse Can-Trace, 2 août 2006. <http://www.can-trace.org/MEDIAROOM/PressReleases/CanTraceCompletesSecondVersionofCanadianFoo/tabid/123/language/en-US/Default.aspx>
- 24 « Tracing the origin of food », TRACE – Molecular Biology Database, accès le 8 avril 2010. <http://www.trace.eu.org/mbdb/>

- 25 Saul J. Berman, Richard Christner et Ragna Bell, After the crisis: What now?, IBM Institute for Business Value, mars 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-post-crisis-growth.html?cntxt=a1005266>
- 26 L'Entreprise de demain : IBM Global CEO Study, IBM Institute for Business Value, 2008. <http://www.ibm.com/enterpriseofthefuture>
- 27 Dans le cadre de cette étude, nous employons le terme « glocal » (contraction de global et local) pour décrire la tendance croissante des organisations à ajuster leurs opérations en fonction de leurs objectifs et des conditions aux niveaux mondial et local. Voir l'article « Globalisation » sur <http://en.wikipedia.org/wiki/Glocal>
- 28 « Navigator 2010 – Facts and Figures », Volkswagen, 31 décembre 2009. http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/publications/2010/03/navigator_2010.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Navigator_2010.web_engl.pdf
- 29 Andrei Tutu, « Volkswagen Aims to Unseat Toyota as No. 1 Carmaker », Autoevolution, 3 février 2010. <http://www.autoevolution.com/news/volkswagen-aims-to-unseattoyota-as-no-1-carmaker-16275.html>
- 30 Hans Dieter Pötsch, « Volkswagen: strong foundations – primed for the future », Deutsche Bank IAA Investor and Analyst Conference, 15 septembre 2009. http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/talks_and_presentations/2009/09/IAA_Mr_Poetsch.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/IAA%20DeuBa%20Pr%C3%A4sentation%20Website%20.pdf
- 31 Martin Winterkorn et Hans Dieter Pötsch, « Volkswagen – The Integrated Automotive Group Strategy 2018: Ensuring Profitable Growth and Creating Sustainable Value », présentation aux investisseurs, The Royal Opera House, Londres, 3 février 2010. http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/talks_and_presentations/2010/02/Investor_Day.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Investor%20Day.pdf
- 32 Volkswagen, rapport annuel consolidé 2009. <http://annualreport2009.volkswagenag.com/financialstatements.html>

Pour en savoir plus

Pour plus de détails sur cette étude, veuillez contacter l'un des responsables IBM ci-dessous. Vous pouvez aussi visiter ibm.com/ceostudy2010/fr ou envoyer un email à l'IBM Institute for Business Value (iibv@us.ibm.com).

<i>Amérique</i>	Saul Berman	saul.berman@us.ibm.com
<i>Asie-Pacifique</i>	Grace Chopard	grace.chopard@au1.ibm.com
<i>Japon</i>	Ryuichi Kanemaki	kanemaki@jp.ibm.com
<i>Europe du Nord</i>	Sara Longworth	saralongworth@uk.ibm.com
<i>Europe du Sud</i>	Michel Vlasselaer	michel.vlasselaer@be.ibm.com
<i>IBM Institute for Business Value</i>	Peter Korsten	peter.korsten@nl.ibm.com
<i>France</i>	Christian Bourguelle	christian.bourguelle@fr.ibm.com



© Copyright IBM Corporation 2010

Compagnie IBM France
17 Avenue de l'Europe
92275 BOIS COLOMBES CEDEX

Imprimé en France
Mai 2010
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.

GBE03297-FRFR-00

Ce document a été imprimé avec une imprimante certifiée FSC (Forest Stewardship Council) et SFI (Sustainable Forestry Initiative) et 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

